JOHN C. MAXWELL

DEZVOLTĂ LIDERUL DIN TINE

EDITURA AMALTEA

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale
MAXWELL, JOHN
Dezvoltă liderul din tine / John Maxwell
trad: Ligia Şendrea - Bucureşti: Editura AMALTEA,
212 p.; 19 cm. - (Cunoaştere & Autoeducare)
Tit. orig. (engl): Developing the leader within you.
ISBN 973-97507-7-X

I. Şendrea, Ligia (trad.)

159.9
65.012.4

DEVELOPING THE LEADER WITHIN YOU
John Maxwell

Copyright © by Injoy Inc.

DEZVOLTĂ LIDERUL DIN TINE
John Maxwell

ISBN 973-97507-7-X

© EDITURA AMALTEA

Editori: Dr. M.C. Popescu-Drânda
Dr. Cristian Cârstoiu

Director executiv: George Stanca
Redactor-şef: Dorina Oprea
Traducere: Ligia Şendrea
Prepress: AMALTEA TehnoPlus
Coordonator DTP: Petronella Andrei
Corectură: Ana-Maria Murariu
Coperta: Simona Derla, Antoaneta Dincă
Distribuţie: Mihaela Stanca, Alexandru Radu

CUPRINS

Introducere 5

Definiţia conducerii:
INFLUENŢA 11

Cheia către arta conducerii:
PRIORITĂŢILE 29

Cea mai importantă componentă a conducerii:
INTEGRITATEA 45

Testul fundamental al conducerii:
CREAREA UNEI SCHIMBĂRI POZITIVE 59

Cel mai rapid mod de a câştiga conducerea:
REZOLVAREA PROBLEMELOR 85

Plusul de excepţie al artei conducerii:
ATITUDINEA 107

Dezvoltarea celei mai de preţ averi:
OAMENII 123

Calitatea indispensabilă a artei de a conduce:
VIZIUNEA 149

Preţul conducerii:
AUTODISCIPLINA 171

Cea mai importantă lecţie în
învăţarea meşteşugului conducerii:
FORMAREA PERSONALULUI DE CONDUCERE 189

Epilog 211

INTRODUCERE

Cred că nu voi uita niciodată acel moment. Ţineam o conferinţă despre subiectul pe care îl tratez în această carte - arta de a conduce - şi tocmai luasem o pauză de un sfert de oră. Un barbat pe nume Bob s-a năpustit spre mine şi mi-a spus: "Mi-ai salvat cariera! Îţi mulţumesc din tot sufletul". S-a întors să plece, dar eu l-am oprit şi l-am întrebat: "Cum adică «ţi-am salvat cariera?»". Mi-a răspuns: "Am cincizeci şi trei de ani şi de şaptesprezece ani am o funcţie care cere talent de lider. Până nu demult m-am zbătut, conştient că nu aveam nici o aptitudine în această privinţă şi că băteam pasul pe loc. Anul trecut am participat la seminarul tău pe tema artei de a conduce, şi am învăţat o serie de principii pe care le-am aplicat imediat la birou. Şi miracolul s-a produs. Oamenii au început să mă asculte – la început mai reticenţi, apoi chiar cu entuziasm. Înainte aveam experienţă berechet, dar îmi lipsea abordarea profesionistă a problemei. Îţi mulţumesc că ai făcut din mine un lider".

Mărturii ca aceea a lui Bob m-au încurajat să-mi dedic o mare parte din timp formării de lideri. Acesta este de fapt şi motivul pentru care ţin seminarii de arta conducerii în Statele Unite şi în alte ţări cam de zece ori pe an. Tot acesta este şi rostul cărţii de faţă.

Ceea ce veţi citi este apogeul unor abilităţi învăţate în douăzeci de ani de când conduc oameni. Timp de douăzeci de ani am predat aceste principii de conducere şi am urmărit cu mare satisfacţie cum o serie de bărbaţi şi femei, aplicându-le, au devenit lideri mai eficienţi. Acum am ocazia să vi le împărtăşesc şi dumneavoastră.

Cheia succesului în tot ceea ce întreprindem este capacitatea de a-i conduce pe alţii eficient.

Totul evoluează şi involuează datorită calităţii conducerii. Ori de câte ori fac această afirmaţie, ascultătorii sunt tentaţi să mă corecteze: "*Aproape* totul evoluează sau involuează datorită calităţii conducerii". Majoritatea oamenilor manifestă dorinţa de a căuta excepţia în loc să aspire să devină excepţionali.

Chiar în acest moment capacitatea ta de a conduce se situează la un anumit nivel. Din raţiuni didactice, să zicem că pe o scară de la 1 la 10, abilităţile tale de conducător se situează la nivelul 6. Un singur lucru ştim sigur: eficienţa muncii tale va fi pe măsura capacităţii tale de a conduce şi de a-i influenţa pe alţii. Nu poţi avea constant rezultate mai bune decât îţi permite nivelul capacităţii tale de conducător. Cu alte cuvinte, abilitatea ta de lider determină nivelul succesului tău – şi al celor care lucrează cu tine.

Am citit de curând în revista *Newsweek* cuvintele spuse de preşedintele companiei Hyatt Hotels: "Dacă am învăţat ceva în cei 27 de ani de când lucrez în industria serviciilor, este asta: 99 la sută dintre angajaţi vor să lucreze bine. Dacă reuşesc sau nu, aceasta depinde în primul rând de persoana pentru care muncesc".[1]

● Circulă o anecdotă care reflectă clar importanţa conducerii eficiente. În timpul unei şedinţe cu personalul unui magazin, directorul îşi mustra angajaţii pentru cifrele de vânzări mult prea mici. "M-am saturat de rezultate proaste şi scuze", spunea el. "Dacă nu vă puteţi face treaba, sunt sigur că există alţi vânzători care ar sări în sus de bucurie dacă li s-ar oferi şansa să vândă produsele excelente pe care fiecare dintre voi are privilegiul să le reprezinte". Apoi, uitându-se spre un nou angajat, care fusese fotbalist profesionist, spuse: "Dacă o echipă de fotbal pierde partidă după partidă, ce se întâmplă? Sunt înlocuiţi jucătorii, nu-i aşa?". Întrebarea pluti în aer câteva secunde fără să primească nici un răspuns; apoi, fostul jucător de fotbal răspunse: "De fapt, domnule, dacă toată echipa are probleme, de obicei se schimbă antrenorul".[2]

Ştiinţa de a conduce se poate învăţa

Ştiinţa de a conduce nu este un club exclusivist din care fac parte numai cei care "s-au născut cu ea în sânge". Trăsăturile specifice ale conducătorului, acea materie primă care compune arta de a conduce, pot fi cultivate. Dacă adăugaţi şi dorinţa

interioară de a o face, nimic nu vă sta în cale să deveniţi un adevărat conducător. Această carte vă oferă principiile ştiinţei de a conduce. Dumneavoastră trebuie să adăugaţi dorinţa.

În cartea sa "The Last Days Newsletter", Leonard Ravenhill povesteşte despre un grup de turişti care vizitau un sat pitoresc. Trecând pe lângă un bătrân care stătea lângă un gard, unul dintre turişti întrebă pe un ton superior: "Spune-mi, te rog, s-a născut vreun om mare în acest sat?" Bătrânul răspunse: "A, nu, aici s-au născut numai copii".

Ştiinţa conducerii se cultivă, nu se descoperă. Liderul cu adevărat "înnăscut" va ieşi în faţă oricum; dar pentru a rămâne sus, trebuie dezvoltate trăsăturile naturale. După ce am lucrat cu mii de oameni dornici să devină lideri, am descoperit că ei pot fi încadraţi într-una din cele patru categorii, sau niveluri, de conducere:

Liderul total

- S-a născut cu calităţi de conducător.
- A văzut cum se modelează capacitatea de a conduce pe tot parcursul vieţii.
- S-a instruit, învăţând lucruri noi despre ştiinţa conducerii.
- Are autodisciplina necesară pentru a deveni un mare conducător.

Notă: Trei calităţi dintre cele patru sunt dobândite.

Liderul format

- A văzut cum se modelează capacitatea de a conduce în cea mai mare parte a vieţii.
- A învăţat ştiinţa conducerii prin instruire.
- Are autodisciplina necesară pentru a deveni un mare conducător.

Notă: Toate cele trei calităţi sunt dobândite.

Liderul latent

- A văzut de curând cum se modelează capacitatea de a conduce.
- Învaţă să fie lider, instruindu-se în această privinţă.
- Are autodisciplina necesară pentru a deveni un mare conducător.

Notă: Toate cele trei calităţi sunt dobândite.

Liderul limitat

- Are puţine contacte, sau nici unul, cu lideri.
- Are puţine contacte sau nici unul, cu instruirea în ştiinţa conducerii.
- Doreşte să devină lider.

Notă: Toate cele trei calităţi pot fi dobândite.

Există foarte puţine cărţi despre ştiinţa conducerii; majoritatea se ocupă de management.

Există o foarte pronunţată tendinţă de a confunda ştiinţa conducerii cu managementul.

John W. Gardner, fost Secretar al Departamentului pentru Sănătate, Educaţie şi Asistenţă Socială al Statelor Unite, care conduce un proiect de studiu al ştiinţei conducerii la Washington D.C., a schiţat cinci caracteristici care îi diferenţiază pe "managerii lideri" de "managerii de duzină";

1. Managerii lideri sunt gânditori de perspectivă, care văd dincolo de criza momentului şi de raportul trimestrial.

2. Interesul managerilor lideri faţă de firma la care lucrează nu se limitează la secţiunile pe care le conduc. Ei vor să ştie cum se angrenează departamentele firmei, şi privesc în permanenţă dincolo de zona lor de influenţă.

3. Managerii lideri pun accent cu insistenţă pe previziune, valori şi motivaţie.

4. Managerii lideri au o puternică abilitate politică de a face faţă situaţiilor conflictuale cu multe componente.

5. Managerii lideri nu acceptă status quo-ul.

Managementul este procesul prin care se asigură aplicarea în practică a programului şi obiectivelor organizaţiei respective. Ştiinţa conducerii, pe de altă parte, are menirea de a zămisli idei de perspectivă şi de a motiva oamenii.

"Oamenii nu doresc să fie administraţi. Ei vor să fie conduşi. Cine a auzit vreodată de un manager mondial? De un lider mondial, da. De un lider în domeniul educaţional, da. De un lider politic. Unul religios. Un lider de cercetaşi. Un lider al comunităţii. Un lider sindical. Un lider în afaceri. Bineînţeles. Ei conduc. Ei nu administrează. Vorba dulce mult aduce. Întreabă-ţi calul! Îţi poţi conduce calul la adăpat, dar în nici un caz nu-i poţi "administra" apa. Dacă ţii neapărat să administrezi pe cineva, administrează-te pe tine. Fă-o cu folos şi vei fi pregătit să încetezi de a mai administra şi vei începe să conduci".

- A şti să faci bine o treabă este împlinirea muncii.
- A arăta altora cum să facă o treabă este împlinirea profesorului.
- A te asigura că munca este făcută bine de alţii este împlinirea managerului.
- A-i inspira pe alţii să facă o treabă mai bună este împlinirea liderului.

Dorinţa mea este să fii şi tu capabil să realizezi munca unui lider. Dedic cartea mea acestui ţel. În timp ce citeşti această carte şi începi să pui în aplicare aceste principii ale artei conducerii, nu uita de Bruce Larson. În cartea sa "***Wind and Fire***" ("Vânt şi foc"), Larson aduce în discuţie câteva caracteristici interesante ale cocorilor Sandhill: "Aceste păsări mari, care zboară pe distanţe enorme, traversând continente, au trei calităţi remarcabile: În primul rând îşi rotesc liderii. Nici o pasăre nu stă în frunte permanent. Apoi, îşi aleg lideri care pot conduce stolul prin zone cu turbulenţă. În sfârşit, cât timp o pasăre conduce, toate celelalte îşi manifestă aprobarea prin ţipete".

Să sperăm că vei învăţa destule lucruri despre arta de a conduce pentru a-ţi putea ocupa un meritat loc în fruntea stolului. Şi, în timp ce te străduieşti să faci asta, eu voi scoate strigăte de aprobare cu cea mai mare mândrie şi satisfacţie sufletească.

În fiecare epocă, vine un timp când ştiinţa conducerii trebuie să iasă în întâmpinarea nevoilor prezentului. Prin urmare, nu există nici un lider potenţial care să nu găsească momentul oportun de a ieşi în faţă. Citeşte această carte şi fii gata să prinzi momentul prielnic!

– John C. Maxwell

CAPITOLUL

UNU

DEFINIȚIA CONDUCERII: INFLUENȚA

Toți vorbesc despre ea; puțini o înțeleg. Mulți o doresc, puțini o dobândesc. Există peste cincizeci de definiții ale ei în însemnările mele personale. Ce este acest subiect contrariant numit "conducere"?

Probabil pentru că mulți dintre noi doresc să devină lideri, ne implicăm emoțional atunci când încercăm să definim conducerea. Sau, pentru că știm pe unul, încercăm să îi copiem comportamentul și să descriem conducerea ca o personalitate. Întreabă zece oameni ce este conducerea și probabil vei primi zece răspunsuri diferite. După mai mult de patru decenii în care am observat conducerea în interiorul familiei mele și mulți ani de dezvoltare a propriului meu potențial, am ajuns la următoarea concluzie: *Conducerea înseamnă influență*. Asta e. Nici mai mult, nici mai puțin. Proverbul meu favorit despre conducere este: Cel care crede că este un conducător și nu are discipoli să-l urmeze, se plimbă doar.

James C. Georges de la Corporația ParTraining, a formulat-o destul de clar într-un interviu recent în *Executive Communications* (Comunicări ale Directorilor): "Ce este conducerea? Elimină pentru un moment aspectele morale din spatele ei, și rămâne doar o singură definiție: *Conducerea este abilitatea de a câștiga discipoli*."

"Hitler a fost un conducător; la fel și Jim Jones, Iisus din Nazaret, Martin Luther King Jr., Winston Churchill și John F. Kennedy – toți au fost conducători. În timp ce sistemele lor de valori și abilitățile manageriale au fost foarte diferite, fiecare a avut discipoli.

O dată ce definești conducerea ca fiind abilitatea de a câștiga discipoli, ai de muncit din acel punct de referință spre înapoi, pentru a-ți da seama cum să conduci"[1].

Aici se află problema. Majoritatea oamenilor definesc conducerea ca fiind abilitatea de a obţine o poziţie, nu de a obţine discipoli. Ca urmare, ei vânează o poziţie, un rang sau titlu şi atunci când îl ating, consideră că au ajuns lideri. Acest model de gândire creează două probleme frecvente: Cei care au "statutul" de conducător, deseori resimt frustrarea unui număr mic de discipoli, iar cei cărora le lipseşte titulatura adecvată nu se consideră lideri şi ca urmare nu-şi dezvoltă abilităţile de conducător.

Scopul meu în această carte este a te ajuta să accepţi conducerea drept influenţă (adică abilitatea de a obţine discipoli) şi apoi să lucrezi înapoi din acel punct pentru a te ajuta să înveţi cum să conduci. Fiecare capitol este destinat să te ajute în dezvoltarea abilităţii de a conduce. Acest prim capitol este destinat să îţi lărgească nivelul de influenţă.

Consideraţii despre influenţă

Oricine este în stare să influenţeze

Sociologii afirmă că până şi cel mai introvertit individ influenţează în jur de zece mii de oameni pe toată durata vieţii sale! Această statistică uimitoare mi-a fost împărtăşită de asociatul meu, Tim Elmore. Împreună am ajuns la concluzia că fiecare dintre noi influenţează şi este influenţat de alţii. Aceasta înseamnă că orice om conduce în anumite sfere, în timp ce în altele este condus. Nimeni nu este scutit de această dublă poziţie: de conducător şi condus. Responsabilitatea fiecăruia este de a-şi evalua potenţialul de lider. În orice situaţie şi în orice grup există o persoană proeminentă care îşi exercită influenţa asupra celorlalţi. Această persoană îşi poate schimba poziţia într-un alt grup, devenind el însuşi "condus". Daţi-mi voie să explic. Mama poate fi persoană cu influenţă dominantă asupra unui copil în primele ore ale unei zile, înainte ca acesta să plece la şcoală. Ea este cea care decide ce să mănânce şi cu ce să se îmbrace progenitura ei. La rândul lui, copilul care se găseşte sub influenţa mamei înainte de cursuri, poate deveni liderul unui grup de copii la şcoală. Tatăl şi mama se pot întâlni să ia prânzul la un restaurant, unde pot fi amândoi influenţaţi de ospătarul care le sugerează ce să comande. Ora cinei poate fi stabilită în funcţie de programul de lucru al mamei sau al tatălui.

Liderul oricărui grup este destul de ușor de descoperit. Este de-ajuns să-i observați pe oameni când se reunesc. Când trebuie luată o hotărâre, care este persoana a cărei opinie pare a fi cea mai valoroasă? Cine este acela pe care îl ascultă cu cea mai mare atenție toți membrii grupului atunci când se discută problema respectivă? Cine este cel care își impune părerea cel mai repede? Și, mai presus de orice, cine este acela pe care oamenii îl urmează? Răspunsurile la aceste întrebări te vor ajuta să îți dai seama cine este adevăratul lider al unui grup.

Nu știm niciodată pe cine sau cât de mult influențăm.

Modalitatea cea mai eficace de a înțelege puterea de influența, este să ne gândim la momentele în care am fost marcați de influența unei persoane sau a unui eveniment. Evenimentele majore își lasă amprenta asupra întregii noastre vieți și ne rămân în memorie. De exemplu, întreabă mai mulți oameni născuți înainte de 1930 ce făceau când au auzit că a fost bombardat Pearl Harbor și toți îți vor descrie cu lux de amănunte sentimentele pe care le-au încercat și locul în care se aflau în momentul aflării înspăimântătoarei vești. Întreabă pe cineva care s-a născut înainte de 1955 ce făcea când s-a transmis la televizor vestea asasinării lui J.F. Kennedy. Și în acest caz vei auzi o mulțime de amănunte. Vei primi un răspuns similar și dacă vei cere cuiva din generația mai tânără să îți povestească despre ziua când Challenger a explodat. Toate acestea au fost evenimente majore care au marcat existența majorității indivizilor.

Amintește-ți de asemenea de lucrurile mărunte sau de oamenii neimportanți care te-au influențat puternic la un moment dat. Reflectând asupra propriei mele vieți, îmi amintesc cât de mult m-a influențat o tabără școlară tânar fiind, în alegerea viitoarei mele cariere. Îmi amintesc de profesorul meu din clasa a șaptea, Glen Leatherwood . . . . de luminițele din pomul de Crăciun care îmi încălzesc sufletul în fiecare an de sfânta sărbătoare . . . , de media pe care mi-a dat-o un profesor din facultate . . . . și lista poate continua la nesfârșit. Viața noastră este presărată cu persoane care ne găsesc zi de zi vulnerabili în fața amprentei pe care și-o lasă asupra noastră și care ne-au modelat făcând din noi ceea ce suntem. J.R. Miller a afirmat pe bună dreptate: "Există întâlniri de o clipă care marchează pe viață, pentru eternitate. Nimeni nu poate înțelege

acest mister pe care îl numim influenţa . . . , şi totuşi, cu toţii exercităm o influenţă oarecare, fie vindecând, binecuvântând, lăsând urme de frumuseţe; fie rănind, indurerând, otrăvind, murdărind alte vieţi".[2]

Acest adevăr mă face să fiu foarte serios atunci când îmi dau seama de influenţa pe care o am ca tată. Un prieten mi-a dăruit o plachetă având această poezie scrisă pe ea. Acum placheta stă pe biroul meu:

Micuţul care mă urmează

Să fiu cu ochii-n patru, mereu treaz,
Căci mititelul care-i lângă mine mă urmează pas cu pas.
Nu-mi pot permite să apuc pe-un drum greşit
Căci iată-l, după mine vine fericit.

De ochii lui iscoditori nu pot scăpa
Face şi el ca mine, este umbra mea.
Pe urme vrea să-mi calce, afirmă cu mândrie-n glas
Acest micuţ ce mă urmează pas cu pas.

N-am cum să uit în timp ce merg
Prin arşiţa verii sau prin aprig ger
Să-l fac un om întreg şi pasul să-i veghez
Acestui mititel ce spune: "Te urmez".

Cea mai bună investiţie pentru viitor este o influenţă corectă în prezent.

Problema nu este dacă influenţezi sau nu pe cineva. Ceea ce trebuie stabilit este felul influenţei pe care o exerciţi. Vrei să-ţi dezvolţi capacitatea de conducere? În cartea *Leaders* (Liderii), Bennis şi Nanus spun: "Adevărul este că ocazii de a învăţa să conduci sunt din belşug şi la îndemâna multora".[3]

Trebuie să crezi asta! Restul acestui capitol este menit să te ajute să determini o schimbare mâine, devenind astăzi un bun conducător.

Influenţa este o calitate care poate fi dezvoltată

Robert Dilenschneider, preşedintele agenţiei internaţionale de relaţii publice "Hill şi Knowlton", este unul dintre brokerii cu cea mai mare influenţă din ţară. El îşi exercită talentele de

magician al influenței, cu o putere de convingere care învăluie ca o pânză de păianjen arena mondială, unde se întâlnesc guvernele și corporațiile. În cartea pe care a scris-o recent, intitulată *Power and Influence* (Putere și influență), el lansează ideea "triunghiului puterii", care îi va ajuta pe lideri să avanseze. El afirmă: "Cele trei componente ale acestui triunghi sunt comunicarea, recunoașterea și influența. Începi prin a comunica eficient. Aceasta duce la recunoaștere și recunoașterea, la rândul ei, conduce la influență".[4]

Ne putem spori influența și potențialul de conducere. Cu această convingere, am descoperit un instrument de învățare, care are menirea să-i ajute pe oameni să înțeleagă nivelul la care a ajuns capacitatea lor de a conduce, astfel încât să-și poată spori nivelul de influență (vezi diagrama de la pag.22).

Nivelele conducerii

Nivelul 1: Poziția

Este nivelul de bază al științei conducerii. Singura influență pe care o ai este cea care decurge dintr-un titlu. Oamenii care rămân la acest nivel sunt aleși să lucreze în domeniul drepturilor teritoriale, protocolului, tradiției și sunt incluși în scheme organizatorice. Toate acestea nu sunt lucruri negative decât dacă stau la baza autorității și influenței, dar ele sunt surogate ușoare ale aptitudinilor de conducător.

O persoană poate fi "la conducere" pentru că a fost numită într-o funcție. În această funcție, ea poate avea autoritate. Dar adevărata calitate de lider înseamnă mai mult decât a avea autoritate; înseamnă mai mult decât a avea pregătirea tehnică necesară și de a urma procedurile cuvenite. Adevărata calitate de conducător înseamnă să fii persoana pe care cei din jur o vor urma de bună-voie și cu încredere. Un adevărat lider cunoaște diferența între a fi șef și a fi lider, așa cum se arată în cele ce urmează:

Șeful își conduce subalternii; liderul îi trage după el.
Șeful se bazează pe autoritate; liderul, pe bunăvoință.
Șeful inspiră teamă; liderul, entuziasm.
Șeful spune "eu"; liderul spune "noi".
Șeful caută vinovați pentru eșecuri; liderul caută remedii.
Șeful știe cum se realizează ceva; liderul arată cum.
Șeful spune "Treci la treabă"; liderul spune "Să pornim!".

CARACTERISTICILE UNUI "LIDER PRIN FUNCŢIE"

Siguranţa se clădeşte pe titlu, nu pe talent. Se spune că un soldat din primul război mondial a strigat în plin câmp de luptă: "Stinge chibritul ăla!", dar, spre stupoarea lui, a descoperit că cel aflat în culpă nu era nimeni altul decât generalul Pershing, supranumit şi "Ciomagul". Când soldatul, care se temea de o pedeapsă aspră, a încercat să bâiguie o scuză, generalul Pershing l-a bătut părinteşte pe spate şi i-a spus: "Stai liniştit, băiete. Mă întreb ce-ar fi fost dacă eram sublocotenent". Concluzia este clară. Cu cât este mai ridicat nivelul capacităţilor reale ale unei persoane şi, prin urmare şi al influenţei sale, cu atât aceasta devine mai sigură pe ea şi mai încrezătoare.

La acest nivel se ajunge adesea prin numire. Toate celelalte niveluri se ating prin abilitate. Leo Durocher era antrenor într-o partidă demonstrativă pe care o juca echipa *Giants* la West Point. Un cadet cu gura mare tot striga la Durocher, luptându-se din răsputeri să-l scoată din sărite. "Hei, Durocher", urlă el, "cum a ajuns un mârlan ca tine în Liga Mare?" Durocher îi replică: "M-a numit senatorul meu".

Oamenii nu vor urma un lider prin funcţie dincolo de ceea ce este impus de autoritatea poziţiei acestuia. Ei nu vor face decât ceea ce trebuie să facă atunci când li se cere. Atmosfera este marcată de moral scăzut. Când nu au încredere în lider, cei care-l urmează nu-şi pot lua angajamente. Ei sunt aidoma băieţelului pe care Billy Graham l-a întrebat cum poate ajunge la cea mai apropiată poştă. Când flăcăul i-a dat răspunsul, dr. Graham i-a mulţumit şi a spus: "Dacă vii la seminarul din seara asta, o să mă auzi cum le spun tuturor cum se poate ajunge în rai". "Nu cred că o să vin", a replicat băieţelul, "dumneata nu ştii nici măcar cum se poate ajunge la poştă".

Liderilor prin funcţie le este mai greu să lucreze cu voluntari, funcţionari şi tineri. Voluntarii nu sunt obligaţi să muncească în organizaţia respectivă, deci liderul prin funcţie nu va avea la îndemână nici o pârghie monetară prin care să-i forţeze. Funcţionarii sunt obişnuiţi cu acte care implică luarea unor decizii şi resping conducerea de tip dictatorial. Generaţia născută după cel de-al doilea război mondial mai ales, nu se arată prea impresionată de simbolurile autorităţii.

Majoritatea am fost învățați că poziția de lider este o funcție și ne simțim cuprinși de frustrare când luăm contact cu lumea reală și constatăm că prea puțini oameni ne urmează datorită titlurilor noastre. Bucuria și reușita noastră atunci când îi conducem pe alții, depind de capacitatea noastră de a urca pe scara conducerii.

Nivelul 2: Îngăduința

Fred Smith a spus: "Talentul de a conduce constă în a-i face pe oameni să lucreze pentru tine atunci când nu sunt obligați să o facă".[8] Acest lucru se va întâmpla când vei ajunge la cel de-al doilea nivel al influenței. Oamenilor nu le pasă cât de mult știi decât atunci când își dau seama cât de mult îți pasă. Actul conducerii începe în suflet, nu în minte. El înflorește o dată cu relațiile semnificative, nu cu un plus de reglementări.

Liderii aflați la nivelul de "funcție", conduc adesea prin intimidare. Ei sunt aidoma puilor de găină pe care i-a studiat psihologul norvegian T. Schjelderup-Ebbe, abordând principiul "ierarhiei ciugulitului", care azi este utilizat pentru a descrie orice tip de asociere socială.

Schjelderup-Ebbe a constatat că în orice cârd, una dintre găini le domină pe celelalte. Ea le poate ciuguli pe celelalte fără a fi la rândul ei ciugulită. Pe locul doi în grup se află o altă găină care le ciugulește pe toate, în afara celei dominatoare, iar restul se situează într-o ierarhie descendentă, la baza cârcia se află o biată găină care este ciugulită de toate celelalte, dar care nu poate face același lucru cu nici una dintre tovarășele ei.

Spre deosebire de această situație, o persoană aflată la nivel de "îngăduință" va conduce prin interrelații. Aici, criteriul nu este ierarhia ciugulitului, ci evoluția oamenilor. La acest nivel, timpul, energia și prioritatea se concentrează pe nevoile și dorințele individului. O ilustrare excelentă a importanței punerii pe primul plan a oamenilor și nevoilor lor, o găsim în povestea despre Henry Ford din cartea lui Amitai Etzioni *Organizații moderne*: «El a creat o mașină perfectă, Modelul T, care a anulat orice dorință pentru o altă mașină. Produsul era de o maximă importanță. Voia să umple lumea cu mașini de Model T. Dar când oamenii au început să vină la el și să-i spună: "Domnule Ford, am vrea și alte culori de mașini", el a replicat: "Puteți avea orice culoare doriți, cu condiția să fie neagră". Din acel moment a început declinul.»

Oamenii incapabili să construiască relații de durată vor descoperi rapid că sunt incapabili să susțină un act de conducere

durabil şi eficient (capitolul 7 din această carte, "Dezvoltarea avuţiei tale celei mai de preţ: oamenii", se va ocupa mai pe larg de acest aspect.) Este de prisos să mai adăugăm că poţi iubi oamenii fără să-i conduci, dar nu poţi conduce oamenii fără să-i iubeşti.

Atenţie! Nu încercaţi să săriţi un nivel. Nivelul care se neglijează cel mai adesea este nivelul 2, *Îngăduinţa*. De exemplu, un soţ trece de la nivelul 1, *Poziţia*, titlul conferit prin căsătorie, direct la nivelul 3, *Producţia*. El devine principalul susţinător material al familiei, dar pe parcurs neglijează relaţia necesară care asigură unitatea familiei. Familia se dezintegrează, la fel ca afacerile soţului. Relaţiile implică un proces care asigură liantul şi mare parte din forţa de rezistenţă a unei producţii consecvente şi de lungă durată.

Nivelul 3: Producţia

La acest nivel încep să se întâmple diferite lucruri pozitive. Creşte profitul. Entuziasmul este la o cotă înaltă. Fluctuaţia de personal este nesemnificativă. Nevoile oamenilor sunt satisfăcute. Ţelurile propuse sunt realizate. Acest mers ascendent este dublat de "marele A"– avântul. Conducerea şi influenţarea celor din jur sunt o joacă. Problemele se rezolvă cu un efort minim. Statisticile de ultima oră sunt prezentate cu regularitate oamenilor care asigură sprijinul fundamental al dezvoltării organizaţiei. Toată lumea este interesată de rezultate. De fapt, rezultatele sunt principalul motiv al activităţii.

Aici găsim o diferenţă majoră între nivelurile 2 şi 3. La nivelul "relaţiilor", oamenii se asociază de dragul de a fi împreună. Nu există nici un alt obiectiv. La nivelul "rezultatelor", oamenii se reunesc pentru a împlini un ţel. Le face plăcere să se adune pentru că se simt bine unii în compania altora, dar plăcerea devine enormă atunci când, reunindu-se, realizează ceva. Cu alte cuvinte, se concentrează pe rezultate.

Aceşti oameni îmi amintesc de un personaj întruchipat de Jack Nicholson într-o scenetă celebră din filmul "Cinci piese uşoare": aflându-se într-un restaurant, i se spune că nu poate comanda pâine prăjită în plus. Atunci, îi vine în minte o idee ingenioasă. Mai întâi comandă un sandwich cu salată de pui şi pâine prăjită. Apoi îi spune chelneriţei: "Fără maioneză, doar cu unt... şi păstraţi puiul".

Una din anecdotele mele preferate este cea în care este vorba despre un comis voiajor proaspăt angajat care îşi trimite primul raport de vânzări la sediul firmei. Citindu-l, superiorul lui a

rămas stupefiat constatând că noul comis voiajor era un agramat! Iată ce scria în raport: "Iam văzut pa aia care na cumpărat nici o ceapă degerata da la noi și le-am vândut niște chestii. Acu plec la Chicago".

Înainte ca directorul de vânzări să apuce să-i trimită concedierea, sosi următoarea misivă de la Chicago: "Venii aci și le vândui de-o juma da milion".

Temându-se că individul a făcut exact ceea ce a scris, și speriat că nu-l concediase pe agramatul comis voiajor, directorul i-a prezentat situația președintelui firmei. În dimineața următoare, adunați în turnul lor de fildeș, membrii departamentului de vânzări au văzut cu uimire că pe avizier, deasupra celor două scrisori ale noului angajat, era o notiță din partea președintelui: "Ne-am pierdut prea mult timp cu scrisu în loc să vindem. Ie vremea să trecem la vândut. Vreau ca toți să citească aceste scrisori de la Gooch care ie pe drum și face treaba bună pentru noi, și ar trebui și voi să ieșiți și să faceți ca iel".

Evident că orice director de vânzări ar prefera să aibă un angajat care să știe și să scrie și să vândă. Cu toate acestea, mulți oameni "fără calificare" au obținut rezultate excelente.

Într-o zi, unul din membrii echipei mele, Dan Reiland, mi-a împărtășit o idee pe care n-o voi uita niciodată: "Dacă nivelul 1, *Poziția*, este ușa care duce la o conducere eficientă, nivelul 2, *Îngăduința*, este fundația acesteia".

Nivelul 4: Formarea oamenilor

Cum depistezi un lider? După părerea lui Robert Townsend, se întâlnesc lideri de toate mărimile, vârstele, formele și condițiile sociale. Unii sunt administratori slabi, iar alții sunt de o inteligență medie. Există totuși un indiciu: de vreme ce unii oameni sunt mediocri, adevăratul lider poate fi recunoscut prin performanțele superioare pe care le realizează sistematic oamenii lui.

Un mare lider este mare nu datorită puterii lui, ci datorită capacității sale de a le insufla putere celorlalți. Succesul fără un succesor este eșec. Principala responsabilitate a unui muncitor este să facă munca singur. Principala responsabilitate a unui lider este să-i formeze pe ceilalți, astfel încât ei să poată face munca (vezi capitolul 7).

● Loialitatea față de lider atinge culmea atunci când cel care îl urmează s-a format el însuși sub îndrumarea liderului. Observați evoluția: la nivelul 2, adeptul îl iubește pe lider; la nivelul 3, adeptul îl admiră pe lider; la nivelul 4, adeptul îi este loial liderului. De ce? Pentru că oamenilor le câștimi inima ajutându-i să se dezvolte personal.

Una din persoanele cheie din personalul meu este Sheryl Fleischer. Când a intrat în echipă, ea nu era obişnuită să lucreze cu oamenii. Am început să lucrez îndeaproape cu ea până când a căpătat această abilitate. Astăzi, şi ea la rândul ei îi formează pe alţii. Sentimentul pe care îl nutreşte Sheryl pentru mine ca lider are şi o componentă de loialitate, şi amândoi cunoaştem motivul. Timpul pe care l-am investit în ea a dus la o schimbare pozitivă. Ea nu va uita niciodată ce am făcut pentru ea. Interesant este că timpul pe care l-a investit ea în vieţile altora m-a ajutat pe mine foarte mult. Aşa că nici eu nu voi uita niciodată ce a făcut ea pentru mine.

Corpul de lideri care te înconjoară trebuie să fie format din oameni pe care i-ai format personal, sau pe care i-ai ajutat să evolueze într-un anumit fel. Când se întâmplă acest lucru, cei care îţi sunt cei mai apropiaţi şi cei care sunt formaţi de liderii-cheie din echipa ta, îşi vor manifesta dragostea şi loialitatea.

Cu toate acestea, există o problemă potenţială legată de promovarea nivelurilor de influenţă ca lider până când ajungi să ai o relaţie confortabilă cu oamenii pe care i-ai format în jurul tău. S-ar putea să nu observi că mulţi nou veniţi te privesc ca pe un lider "prin funcţie", pentru că nu ai nici un contact cu ei. Recomandările ce urmează te vor ajuta să devii un modelator de oameni:

Mişcă-te încet prin mulţime. Găseşte o modalitate ca să păstrezi legătura cu toată lumea. În parohia mea de 5000 de oameni realizez acest lucru astfel:

- Învăţ numele din anuarul ilustrat al bisericii.
- Pun la dispoziţia membrilor parohiei fişe de comunicare pe care le citesc pe măsură ce le primesc (îmi parvin cam 250 în fiecare săptămână).
- Citesc toate formulare-interviu predate de cei care doresc să fie primiţi în parohie.
- Citesc toate scrisorile pe care le primesc şi le răspund.
- Particip la câte un eveniment social organizat de Şcoala de duminică, anual.

Formează-ţi lideri-cheie. Am întâlniri regulate cu cei care au un cuvânt de spus în cadrul organizaţiei şi le împărtăşesc cunoştinţele mele. La rândul lor, aceştia transmit altor oameni ceea ce află de la mine.

Nivelul 5: Forța personalității

Nu mă voi opri prea mult ca să discut acest nivel, dat fiind că cei mai mulți nu l-am atins încă. Abia după o viață de recunoaștere a noastră ca lideri ne putem situa la acest nivel și culege roadele unei satisfacții eterne. Știu un singur lucru: vreau ca într-o bună zi, să ating această culme. Este posibil.

URCÂND PE SCARA CONDUCERII

Iată câteva repere ale evoluției pe scara nivelurilor conducerii:

Cu cât ținteşti mai sus, cu atât procesul este mai lung.

Ori de câte ori îți schimbi slujba sau intri într-un nou cerc de prieteni, pornești de la nivelul inferior și începi să-ți croiești drum în sus.

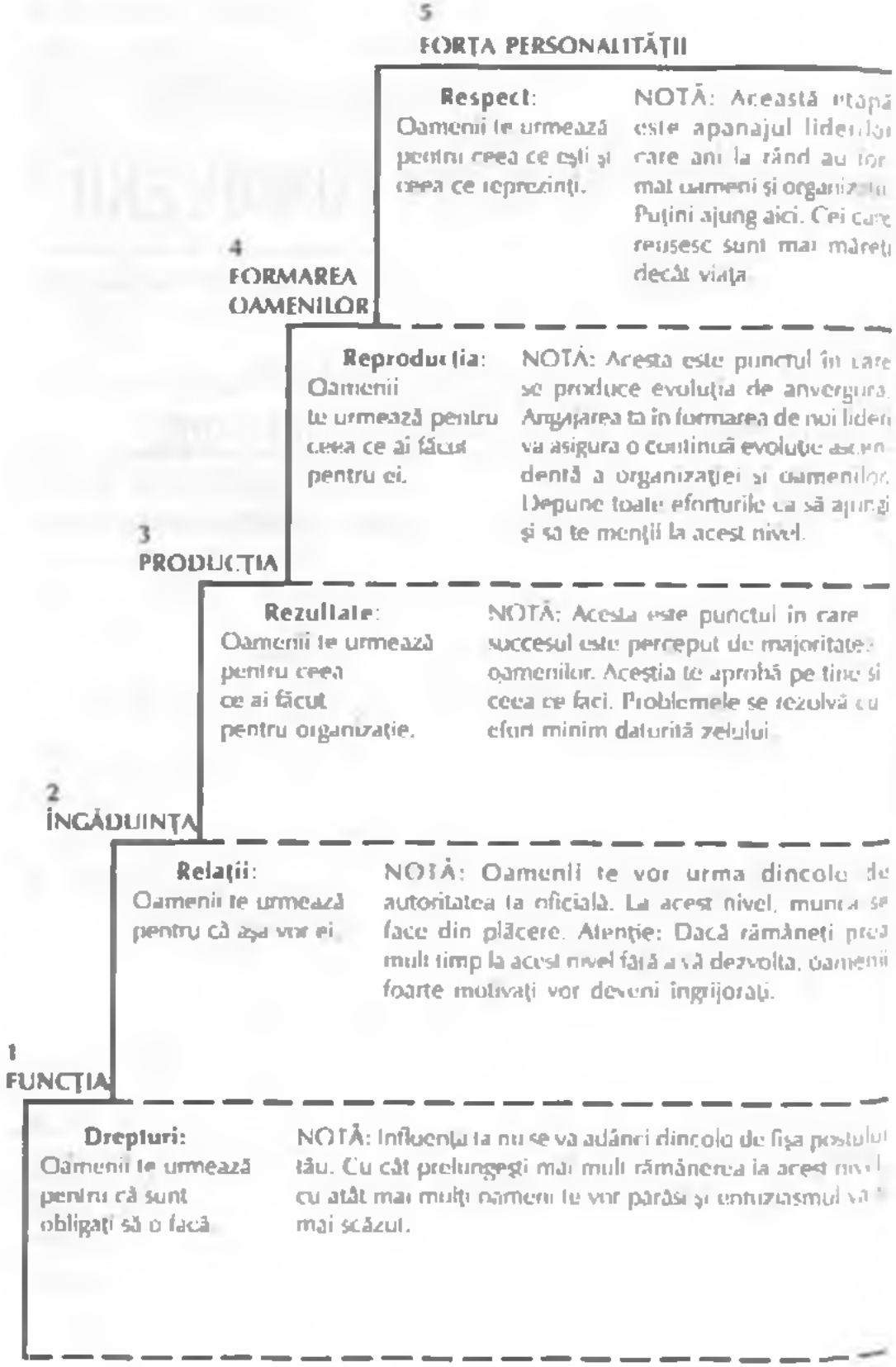
Cu cât ajungi mai sus, cu atât este mai înalt nivelul angajării.

Această sporire a angajării personale este un cuțit cu două tăișuri. Nu numai ție ți se cere o angajare sporită, ci și celorlalți indivizi implicați în proces. Dacă fie liderul, fie adeptul refuză să facă sacrificiile cerute de nivelul cel nou, influența începe să scadă în intensitate.

Cu cât ajungi mai sus, cu atât este mai ușor să conduci.

Observați evoluția de la nivelul doi la nivelul patru. De la simpatia față de tine, accentul se mută pe simpatia pentru ceea ce faci apre binele comun al tuturor celor interesați (ajungând în final la simpatia față de ceea ce faci pentru ei personal). Fiecare nivel "absolvit" de lider și adepții lui, adaugă o nouă motivație care îi va face pe oameni să-l urmeze.

• Cele cinci niveluri ale conducerii •


5
FORȚA PERSONALITĂȚII
Respect:
Oamenii te urmează pentru ceea ce ești și ceea ce reprezinți.
NOTĂ: Această etapă este apanajul liderilor care ani la rând au for mat oameni și organizații. Puțini ajung aici. Cei care reușesc sunt mai măreți decât viața.
4
FORMAREA OAMENILOR
Reproducția:
Oamenii te urmează pentru ceea ce ai făcut pentru ei.
NOTĂ: Acesta este punctul în care se produce evoluția de anvergură. Angajarea ta în formarea de noi lideri va asigura o continuă evoluție ascendentă a organizației și oamenilor. Depune toate eforturile ca să ajungi și să te menții la acest nivel.
3
PRODUCȚIA
Rezultate:
Oamenii te urmează pentru ceea ce ai făcut pentru organizație.
NOTĂ: Acesta este punctul în care succesul este perceput de majoritatea oamenilor. Aceștia te aprobă pe tine și ceea ce faci. Problemele se rezolvă cu efort minim datorită zelului.
2
ÎNGĂDUINȚA
Relații:
Oamenii te urmează pentru că așa vor ei.
NOTĂ: Oamenii te vor urma dincolo de autoritatea ta oficială. La acest nivel, munca se face din plăcere. Atenție: Dacă rămâneți prea mult timp la acest nivel fără a vă dezvolta, oamenii foarte motivați vor deveni îngrijorați.
1
FUNCȚIA
Drepturi:
Oamenii te urmează pentru că sunt obligați să o facă.
NOTĂ: Influența ta nu se va adânci dincolo de fișa postului tău. Cu cât prelungești mai mult rămânerea la acest nivel, cu atât mai mulți oameni te vor părăsi și entuziasmul va fi mai scăzut.

Cu cât urci mai sus, cu atât creșterea este mai mare.

Creșterea se poate produce numai când are loc schimbarea efectivă. La rândul ei, schimbarea va fi din ce în ce mai ușoară pe măsură ce urci treptele conducerii. În timpul acestei ascensiuni, alți oameni te vor lăsa și chiar te vor ajuta să faci schimbările necesare.

Nu părăsești niciodată nivelul de bază.

Fiecare nivel se sprijină pe cel anterior și se va prăbuși dacă neglijezi nivelul inferior. De exemplu, dacă treci de la nivelul de îngăduință (relații) la cel de producție (rezultate), și încetezi să te mai preocupi de oamenii care te urmează și te ajută să produci, aceștia încep să aibă sentimentul că profiți de ei. Cu cât progresezi mai mult pe scara nivelurilor, cu atât mai profund și mai solid va fi actul de conducere asupra unei persoane sau a unui grup de oameni.

Dacă te afli la conducerea unui grup de oameni, nu vei fi la același nivel cu toți.

Nu toți vor răspunde în același fel la actul conducerii exercitat de tine (Vezi pag.18 pentru explicații suplimentare.)

Dacă vrei să exerciți o conducere eficientă, este esențial să-i iei alături de tine, spre niveluri superioare, și pe ceilalți oameni cu influență din grup.

Influența colectivă pe care o exercitați tu și ceilalți lideri va atrage și restul de membri ai grupului. Dacă aceasta nu se întâmplă, în cadrul grupului vor apărea separări de interese și loialități.

CONCLUZII DESPRE INFLUENȚĂ

Iată o schiță care ne va ajuta să înțelegem influența și modalitățile de a o spori. Schița de mai jos arată că pentru a ajunge în vârf, trebuie să realizezi două lucruri:

SĂ ȘTII LA CE NIVEL TE AFLI ÎN ACEST MOMENT.

Având în vedere că la diferitele niveluri la care te vei găsi vei fi înconjurat de diferiți oameni, trebuie să știi la ce nivel se găsesc aceștia. Dacă oamenii cu cea mai mare influență în cadrul grupului se găsesc la cele mai înalte niveluri și te sprijină, atunci poți exercita cu succes actul de conducere. Dacă oamenii influenți din grup se găsesc la niveluri înalte, dar nu te sprijină, vor apărea probleme.

SĂ ȘTII ȘI SĂ PUI ÎN APLICARE CALITĂȚILE PENTRU A REUȘI LA FIECARE NIVEL.

Iata in continuare o listă cu cerințe ce trebuie îndeplinite pentru a promova la un nivel superior.

Nivelul 1: Functie/ Drepturi

- Să cunoști în cele mai mici detalii descrierea funcției pe care o îndeplinești.
- Să cunoști trecutul organizației.
- Să prezinți istoricul organizației în fața membrilor acesteia (cu alte cuvinte să fii un jucător de echipă).
- Să accepți responsabilitatea.
- Să-ți îndeplinești funcția cu o perfecțiune consecventă.
- Să faci mai mult decât ceea ce se așteaptă de la tine.
- Să oferi idei creatoare pentru schimbări și îmbunătățiri.

Nivelul 2: Îngăduintă/ Relatii

- Să ai o autentică dragoste de oameni.
- Să-i faci să aibă succes pe cei ce lucrează cu tine.
- Să vezi lucrurile cu ochii altora.
- Să iubești oamenii mai mult decât regulamentele.
- Practică relații câștig-câștig sau renunță.
- Include-i și pe alții în evoluția ta.
- Tratează-i cu înțelepciune pe cei dificili.

Nivelul 3: Productie/ Rezultate

- Inițiază și acceptă responsabilitatea pentru creștere.
- Întocmește și urmează declarația scopului organizației.
- Include descrierea funcției și energia de care dispui în declarația scopului, ca parte integrantă a declarației.
- Dezvoltă răspunderea pentru rezultate, începând chiar cu tine.
- Găsește elementele care oferă profit maxim și acționează în consecință.
- Comunică strategia și perspectiva organizației.
- Transformă-te într-un promotor al schimbării și înțelege importanța momentului oportun.
- La deciziile dificile ale căror rezultate contează.

Nivelul 4: Formarea oamenilor/ Reproducție

- Fii conștient că oamenii sunt avutul cel mai de preț.
- Pune accent în primul rând pe formarea oamenilor.
- Fu un model bun de urmat pentru ceilalți.
- Răsfrânge-ți străduințile de conducător asupra a 20 la sută dintre cei mai buni oameni ai tăi.
- Oferă-le liderilor–cheie șansa de a progresa.
- Fii capabil să atragi alți câștigători/producători spre o țintă comună.
- Înconjoară-te de un mic grup care să te completeze în actul conducerii.

Nivelul 5: Forta personalității/ Respect

- Adepții tăi sunt loiali și gata de sacrificii.
- Ți-ai petrecut mulți ani ca mentor și modelator de lideri.
- Ai devenit politician/consultant și ești solicitat de alții.

- Cea mai mare bucurie o încerci când urmăreşti progresul şi dezvoltarea altor oameni.
- Întreci organizaţia.

Toţi oamenii sunt lideri pentru că îşi exercită influenţa asupra cuiva. Nu oricine poate deveni un mare lider, dar oricine poate deveni un lider mai bun. Ei bine, două întrebări îşi aşteaptă răspunsul: "Vei da frâu liber potenţialului tău de conducător?" şi "Îţi vei folosi talentul de lider spre binele omenirii?". Această carte a fost scrisă pentru a te ajuta să faci şi una şi alta.

Influenţa mea

Cu zeci de vieţi mă voi fi întâlnit
Când astă zi se va fi împlinit
Voi fi făcut şi bine, dar şi rău
Până la asfinţit, în drumul meu.

Am doar o vrere şi cutez a spune
Cu ochii către cer, o caldă rugăciune
Dă Doamne, alte vieţi să le pot ajuta
Prin asta, rost să aibă viaţa mea.[7]

PAŞII NECESARI PENTRU A DA FRÂU LIBER POTENŢIALULUI TĂU DE CONDUCĂTOR

Recapitulare

1. Conducerea este _____
2. Cele cinci niveluri ale conducerii sunt:

(1) _____

(2) _____

(3) _____

(4) _____

(5) _____

3. La ce nivel mă găsesc faţă de majoritatea oamenilor?

_____

4. La ce nivel mă găsesc faţă de cei care mă influenţează pe mine?

_____

Răspunde:

1. Enumeră cinci persoane cu influenţa din organizaţia ta.

(a) La ce nivel de influenţă te afli faţă de ei?

(b) La ce nivel de influenţă se găsesc ei faţă de ceilalţi?

2. Petrece-ţi o oră pe lună individual cu primele cinci persoane cu influenţa, încercând să clădeşti o relaţie cu ei.

3. Petrece-ţi două ore pe lună cu grupul de persoane cu cea mai mare influenţă, încercând să-i formezi. Rezervă una din cele doua ore recitirii unui capitol din această carte. Foloseşte ccalalta oră elaborând împreună cu ei un proiect care să ducă la progresul organizaţiei.

4. Trece din nou în revistă caracteristicile fiecăruia dintre cele cinci niveluri ale conducerii şi numeşte trei în care te simţi mai slab şi simţi nevoia să progresezi.

(1)

(2)

(3)

CAPITOLUL

DOI

CHEIA CĂTRE ARTA CONDUCERII: PRIORITĂŢILE

De curând, în timpul unei conferinţe, am auzit un vorbitor spunând: "Cel mai greu este să determini oamenii să facă două lucruri: să gândească şi să acţioneze în ordinea importanţei". El a afirmat în continuare că acestea sunt criteriile care disting un profesionist de un amator.

Cred, de asemenea, că a anticipa evenimentele şi a stabili priorităţile răspunderilor marchează diferenţele majore dintre un lider şi un adept, pentru că:

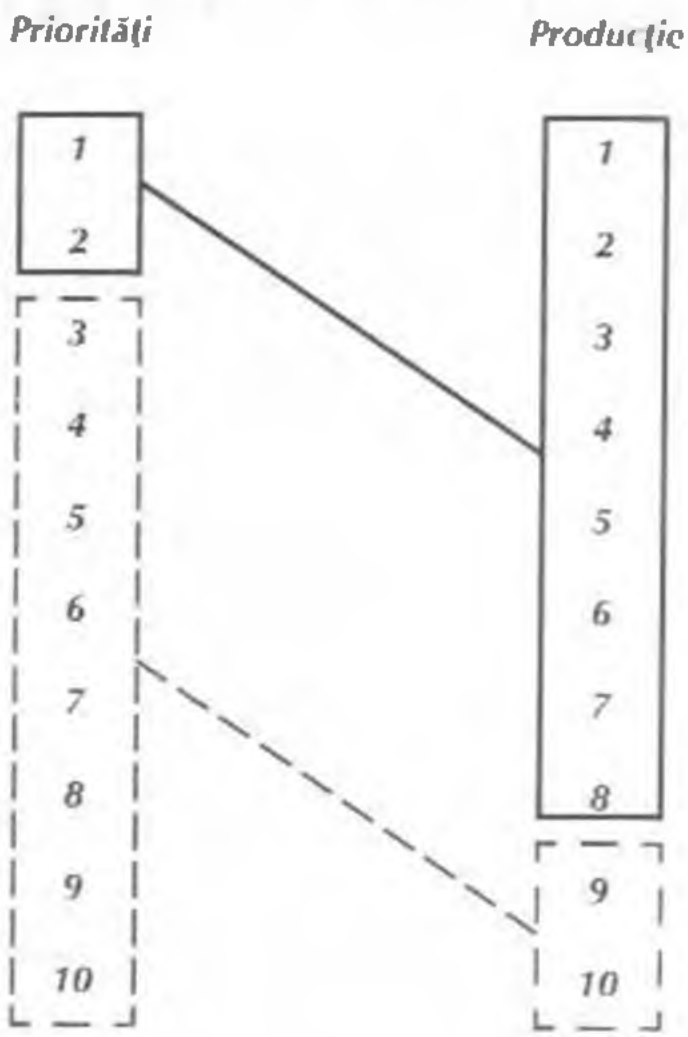
- Oamenii practici ştiu cum să obţină ceea ce vor.
- Filozofii ştiu ce ar trebui să vrea.
- Liderii ştiu cum să obţină ceea ce ar trebui să vrea.

Succesul poate fi definit ca "*realizarea progresivă a unui scop prestabilit*". Această definiţie arată că disciplina stabilirii priorităţilor şi capacitatea de a munci cu un scop propus sunt esenţiale pentru succesul unui lider. De fapt, cred că aceasta este cheia artei conducerii.

Cu mulţi ani în urmă, în timp ce lucram în vederea obţinerii unei diplome în afaceri, am aflat de principiul Pareto, cunoscut şi sub numele de principiul 20/80. Deşi atunci am avut puţine date cu privire la acest principiu, am început să-l aplic în viaţa mea particulară. Acum, după douăzeci de ani, constat că este unul din instrumentele cele mai utile pentru determinarea priorităţilor în viaţa oricărei persoane sau organizaţii.

Principiul Pareto

20 la sută din priorităţi
iţi vor da 80 la sută producţie
DACĂ
iţi vei investi timpul, energia, banii şi personalul
în primele 20% din priorităţi.



PRINCIPIUL PARETO
PRINCIPIUL 20/80

Succesul este realizarea progresivă a unui scop prestabilit.

Liniile groase din graficul de la pagina 30 reprezintă o persoana sau organizaţie care îşi investeşte timpul, energia, banii şi personalul în cele mai importante priorităţi. Rezultatul este un câştig de patru ori mai mare în sfera productivităţii. Liniile punctate reprezintă o persoană sau organizaţie care îşi concentreaza timpul, energia, banii şi personalul în priorităţi mai puţin importante. Rezultatul este un profit foarte mic.

Exemplificarea principiului Pareto

Timp	investind 20 la sută din timpul tău obţii 80 la sută din rezultate.
Consultanţa	20 la sută din oamenii tai îţi ocupă 80 la sută din timp.
Produse	20 la sută din produse aduc 80 la sută din profit.
Lectură	20 la sută dintr-o carte are 80 la suta din conţinut.
Munca	20 la suta din munca noastră ne oferă 80 la sută satisfacţie.
Discurs	20 la sută din prezentare produce 80 la sută impact.
Donaţii	20 la sută din numărul de oameni vor da 80 la sută din toată suma de bani.
Conducere	20 la sută dintre oameni vor lua 80 la sută din decizii.
Picnic	20 la sută dintre oameni vor consuma 80 la suta din mâncare!

Nu poţi abuza de ideea că practic totul este lipsit de importanţă.

Orice lider trebuie să înţeleagă principiul Pareto prin prisma unei priviri de ansamblu asupra oamenilor şi conducerii. De exemplu, 20 la sută din totalitatea oamenilor dintr-o organizaţie sunt răspunzători de 80 la sută din succesul companiei. Strategia prezentată mai jos va uşura sarcina unui lider de a spori productivitatea unei organizaţii.

1. Stabiliţi cine intră în primii 20 la sută dintre producători.
2. Destinaţi 80 la sută din "timpul pentru oameni" acestor primi 20 la sută dintre producători.
3. Alocaţi 80 la sută din banii destinaţi formării personalului în beneficiul acestor 20 la sută.
4. Stabiliţi care porţiune de 20 la sută din totalul muncii depuse are drept rezultat 80 la sută din totalul profitului şi însărcinaţi un asistent cu restul de 80 la sută din munca depusă, care are o eficienţă mai mică. Aceasta îi va da posibilitatea producătorului să se ocupe exclusiv de ceea ce poate face cel mai bine.
5. Cereţi primilor 20 la sută să-i pregătească la locul de muncă pe următorii 20 la sută.

Eficienţa este fundamentul supravieţuirii. Eficacitatea este fundamentul succesului.

Nu uitaţi, îi învăţăm pe alţii ceea ce ştim; reproducem ceea ce suntem. Aşchia nu sare departe de trunchi.

Predau acest principiu în cadrul conferinţelor pe tema artei de a conduce şi sunt adesea întrebat: "Cum pot eu să descopăr care sunt primii 20 la sută oameni cu influenţă producători din organizaţia mea?". Vă recomand să alcătuiţi o listă cu toţi angajaţii din compania sau departamentul pe care îl conduceţi. Apoi puneţi-vă aceeaşi întrebare în legătură cu fiecare individ: "Dacă această persoană ia o măsură negativă împotriva mea sau îşi retrage sprijinul pe care mi-l acordă, care va fi rezultatul?". Dacă în această situaţie ar fi afectată însăşi funcţionarea organizaţiei, atunci bifaţi acel nume. Dacă persoana respectivă vă poate ajuta sau vă poate face rău, dar nu vă poate ridica sau distruge pe calea realizării de lucruri importante, atunci nu-i bifaţi numele. La epuizarea listei, veţi constata că

veți fi bifat între 15 și 20 la sută din totalul de nume. Aceștia reprezintă relațiile vitale care trebuie cultivate și cărora trebuie să li se ofere cantitatea de resurse de care au nevoie, pentru ca organizația să progreseze.

NU CONTEAZĂ CÂT DE ASIDUU LUCREZI; CONTEAZĂ CÂT DE INTELIGENT LUCREZI.

Un om a auzit că dacă va munci din greu se va îmbogăți. Munca cea mai grea pe care o cunoștea era săpatul gropilor, așa că s-a apucat să sape gropi adânci în curte. Nu s-a îmbogățit; nu s-a ales decât cu o durere de spate. A muncit din greu, ce-i drept, dar nu s-a gândit să-și stabilească prioritățile.

Organizează sau agonizează.

Talentul de a jongla cu succes cu trei sau patru proiecte cu prioritate absolută este o cerință esențială pentru orice lider. O viață în care toate merg bine va fi în cele din urmă o viață în care nimic nu merge bine.

Abordarea priorităților

Foarte important/ foarte urgent: Atacă aceste probleme în primul rând.

Foarte important/mai puțin urgent: Stabilește termene de predare și introdu aceste proiecte în rutina zilnică de lucru.

Mai puțin important/foarte urgent: Găsește modalități rapide și eficiente de a rezolva aceste proiecte fără o implicare personală prea intensă. Dacă este posibil, însărcinează cu rezolvarea lor un asistent care se poate descurca.

Mai puțin important/Mai puțin urgent: Aici se încadrează lucrările de rutină, consumatoare de timp, cum este îndosarierea. Adună aceste lucrări și rezolvă-le în segmente de o jumătate de oră în fiecare săptămână; dă această sarcină altcuiva; sau nu le face deloc. Înainte de a lăsa pe mâine ce poți face azi, studiază bine problema. Există șansa să le poți amâna fără termen.

PARETO

Data_____

Telefoane de dat	Rez
1.	•
2.	•
3.	•
4.	•

Note personale	Rez
1.	•
2.	•
3.	•
4.	•

TIMP 20/80

ORDIN DE PRIORITATE **TIMP ALOCAT** **DESCRIERE – De făcut ACUM** (I.important; I.urgent) **REZOLVA**

1. ..... •
2. ..... •
3. ..... •
4. ..... •
5. ..... •
6. ..... •
7. ..... •
8. ..... •
9. ..... •
10. ..... •

DE FĂCUT
(I.important; mai puțin urgent)

1. ..... •
2. ..... •
3. ..... •
4. ..... •
5. ..... •
6. ..... •
7. ..... •
8. ..... •

DE ÎNSĂRCINAT
(mai puțin important; mai puțin urgent)

1. ..... •
2. ..... •
3. ..... •
4. ..... •
5. ..... •
6. ..... •
7. ..... •
8. ..... •

Acum câțiva ani predam principiul 20/80 la o conferință din Boston. Câteva săptămâni mai târziu, prietenul meu, John Bowen, mi-a trimis o foaie de hârtie cu un tabel pe care îl alcătuise în urma conferinței. De atunci am folosit și cu acest tabel ori de câte ori mi-am stabilit prioritățile. Poate îți va fi de ajutor și ție.

ALEGE, ALTFEL PIERZI.

Fiecare dintre noi este fie un inițiator, fie unul care reacționează atunci când este vorba de planificare. Un exemplu edificator este calendarul nostru. Întrebarea nu este "Oare voi avea o agendă plină?", ci "Pe cine voi include în agenda mea?". Dacă suntem lideri, întrebarea pe care trebuie să ne-o punem nu este: "Voi avea de-a face cu oamenii?" ci "Cu ce oameni voi avea de-a face?". Concluzia mea este că liderii tind să inițieze, iar cei care îi urmează tind să reacționeze. Observați diferența:

Lideri	Adepți
Inițiază	Reacționează
Conduc; ridică receptorul și stabilesc contacte	Ascultă; așteaptă să sune telefonul
Își petrec timpul planificând, anticipează problemele	Își petrec timpul trăind de pe o zi pe alta; reacționează la probleme
Investesc timpul în oameni	Își petrec timpul cu oamenii
Își completează agenda în funcție de priorități	Își completează agenda în funcție de cereri

EVALUEAZĂ, ALTFEL TE BLOCHEZI.

Un veteran în luarea deciziilor mi-a dat acest sfat simplu și concis: decide ce trebuie să faci și fa acel lucru; decide ce nu trebuie să faci și nu face acel lucru. Cu toate acestea, evaluarea priorităților nu este chiar atât de simplă. De multe ori situația nu poate fi descrisă în alb și negru, ci mai degrabă în multe tonuri de gri. Am constatat că ultimul lucru pe care îl știm este ce să punem pe primul plan.

Întrebările ce urmează te vor ajuta în procesul de stabilire a priorităților:

Ce se așteaptă de la mine? Un lider poate renunța la tot în afară de responsabilitatea finală. Întrebarea la care acesta trebuie să primească neapărat un răspuns înainte de a accepta un nou

post este "Ce se așteaptă de la mine?". Cu alte cuvinte, care sunt lucrurile pe care nimeni în afară de mine nu le poate face? Oricare ar fi acestea, ele trebuie să stea în capul listei de priorități. Dacă nu reușești să le faci, vei îngroșa rândurile șomerilor. Există, desigur, multe responsabilități la nivelurile inferioare funcției tale, dar numai câteva sunt cele pe care tu și numai tu le poți face. Discerne între lucrurile pe care trebuie să le faci tu și cele care pot fi puse în sarcina altcuiva.

Rezervă-ți un minut alcătuirii unei liste cu ceea ce ți se cere să faci în postul respectiv (în ordinea prioritaților, dacă este posibil):

1.

2.

3.

4.

Ce îmi oferă cel mai mare profit? Efortul depus trebuie să fie pe măsura rezultatelor scontate. Întrebarea pe care trebuie să mi-o pun fără încetare este: "Oare fac ce știu să fac mai bine și obțin un bun profit pentru organizație?". În multe organizații, cele trei probleme care apar cel mai frecvent sunt:

- Abuzul: Prea puțini angajați fac prea mult.
- Nefolosirea: Prea mulți angajați fac prea puțin.
- Folosirea greșită: Prea mulți angajați fac ce nu trebuie să facă.

Bo Jackson era apărător în echipa de fotbal a liceului. Era bun, dar nu a reușit să-și ducă echipa în campionat. De fapt, au terminat sezonul cu trei partide câștigate și șapte pierdute. La Universitatea Auburn, când toți cei trei fundași au fost indisponibilizați, antrenorul lui Bo i-a cerut să intre în joc "până când se fac bine titularii". Bo nu a fost prea încântat, dar a făcut-o. Ce a urmat este de domeniul legendei. Iată un exemplu excelent de răspuns la întrebările despre profit.

Gândește-te un minut și alcătuiește o listă cu ceea ce îți aduce cel mai mare profit în munca ta.

1.

2.

3.

4.

Ce îți oferă cea mai mare satisfacție? Viața este prea scurtă și e păcat să nu fie și plăcută. Cel mai bine lucrăm dacă ne place ceea ce facem. Cu puțin timp în urmă am ținut un discurs la o conferință a liderilor în care am încercat să prezint acest principiu. Titlul prelegerii mele era "Acceptă această slujbă și iubește-o". I-am îndemnat pe cei din public să se gândească la o activitate care le place atât de mult încât ar desfășura-o cu drag chiar și fără să fie plătiți. Apoi le-am recomandat să învețe să o facă atât de bine încât oricine să fie fericit să-i plătească pentru ea. Andy Granatelli a spus că atunci când transformi ceva într-un mare succes, asta nu e muncă. Este un mod de viață. Te bucuri pentru că în felul tău contribui la progresul omenirii. Sunt convins de asta! Gândește-te un minut ce îți dă cea mai mare satisfacție în munca ta.

1.

2.

3.

4.

Succesul în muncă va spori considerabil dacă factorii C, P și R (Cerințe, Profit și Recompense) sunt egali. Cu alte cuvinte, dacă cerințele slujbei mele sunt proporționale cu eforturile mele de a obține cel mai mare profit și toate acestea îmi produc o mare satisfacție, atunci voi reuși, cu condiția să acționez într-o ordine a priorităților.

PRINCIPII LEGATE DE PRIORITĂȚI

Prioritățile nu sunt fixe.

Prioritățile sunt într-o perpetuă mișcare și cer atenție. H. Ross Perot a spus că orice lucru excelent sau demn de laudă stă în permanență pe muchie de cuțit și trebuie luptat mereu pentru el. Prioritățile bine alese stau întotdeauna "pe muchie de cuțit".

Pentru a ști mereu care îți sunt prioritățile:

- Evaluează: Trebuie să-ți treci în revistă lunar factorii C, P, R (Cerințe, Profit și Recompense).
- Elimină: Întreabă-te "Ce anume din ceea ce fac poate fi rezolvat de altcineva?".

- Estimează: Care sunt proiectele cele mai importante pe care le desfăşori în această lună şi care este termenul de rezolvare a lor?

Principiu: Nu abuza de ideea că practic totul este lipsit de importanţă.

Ador acest principiu. Este puţin exagerat, dar trebuie enunţat. William James a spus că arta de a fi înţelept este "arta de a şti ce să treci cu vederea". Lucrurile mărunte şi neinteresante ne "mănâncă" mult timp. Prea mulţi sunt oamenii care trăiesc pentru idealuri greşite.

Dr. Anthony Campolo menţionează un studiu sociologic în care cincizeci de oameni trecuţi de nouăzeci şi cinci de ani au avut de răspuns la următoarea întrebare: "Dacă aţi putea să vă trăiţi din nou viaţa, ce aţi face altfel decât aţi făcut?". Era o întrebare care lasă loc la multe discuţii şi interviewaţii, oameni care depăşeau vârsta senectuţii, au dat o multitudine de răspunsuri. Dintre acestea, totuşi, trei au revenit cu o oarecare frecvenţă, predominând între rezultatele studiului. Aceste trei răspunsuri au fost:

- Dacă ar fi s-o iau de la capăt, aş reflecta mai mult.
- Dacă ar fi s-o iau de la capăt, aş risca mai mult.
- Dacă ar fi s-o iau de la capăt, aş face mai multe lucruri care ar rămâne şi după moartea mea.

O tânără violonistă a fost întrebată care este secretul succesului ei. Ea a răspuns: "Neglijarea planificată". Apoi a explicat: "Când eram elevă, existau multe lucruri care îmi ocupau timpul. Când mă duceam în camera mea după micul dejun, îmi făceam patul, ştergeam praful şi făceam tot felul de lucruri care îmi cădeau sub ochi. Apoi, mă grăbeam să încep să exersez la vioară. Am constatat că nu progresam deloc aşa cum aş fi dorit, aşa că am inversat ordinea activităţilor. Până la încheierea perioadei de exersat am neglijat orice altceva. Cred eu că acest program de neglijare planificată mi-a asigurat succesul".[1]

"Bine" este duşmanul lui "cât mai bine".

Majoritatea oamenilor sunt capabili să stabilească o ordine a priorităţilor atunci când trebuie să aleagă între lucruri bune sau

rele. Problemele apar atunci când ne găsim în fața a două opțiuni bune. Ce putem face în acest caz? Ce se întâmplă dacă ambele alternative răspund mulțumitor întrebărilor legate de cerințe, profit și satisfacție?

Cum să tăiem nodul gordian dintre două opțiuni bune?

- Întreabă-ți superiorul sau colegii ce preferințe au.
- Poate vreuna dintre aceste opțiuni să fie rezolvată de altcineva? Dacă da, însărcinează acea persoană cu soluționarea ei și ocupă-te de cea care este numai de competența ta.
- Care dintre opțiuni aduce beneficii mai mari clientului tău? De prea multe ori suntem aidoma acelui negustor atât de obsedat de curățenia din prăvălia lui încât nu descuia niciodată ușa din față. Adevăratul motiv pentru care deschidem un magazin este să intre clienții în el, nu să-l ținem curat!
- Discerneți între cele două alternative având în minte scopul organizației.

Paznicul unui far care se găsea pe o fâșie stâncoasă de pământ își primea lunar rezerva de ulei care asigura funcționarea farului. Nefiind foarte departe de țărm, avea musafiri destul de des. Într-o noapte, o femeie din sat l-a rugat cu insistență să-i dea puțin ulei că să-și încălzească casa. Altă dată, un preot i-a cerut niște ulei pentru lampa. Altcineva avea nevoie și el de puțin ulei ca să-și ungă roata. Cum toate cererile păreau justificate, paznicul a încercat să facă pe plac tuturor și să le îndeplinească rugăminții. Spre sfârșitul lunii, el a observat că rezerva de ulei era pe sfârșite. După puțin timp n-a mai fost nici un pic de ulei și farul s-a stins. În acea noapte s-au scufundat multe corăbii și s-au pierdut multe vieți omenești. În timpul investigației întreprinse de autorități, paznicul farului s-a arătat plin de căință. La scuzele și lamentările lui, i s-a răspuns: "Ți s-a dat ulei pentru un singur scop: să fii aprins acel far!"

Nu le poți avea pe toate.

Ori de câte ori fiul meu, Joel Porter, intra cu mine într-un magazin, eu îi spuneam: "Nu poți să cumperi totul". La fel ca

mulţi alţi oameni, şi lui îi era foarte greu să renunţe la unele lucruri. Nouăzeci şi cinci la sută din realizările noastre se bazează pe a şti ce vrem. Cu mulţi ani în urmă am citit această poezie de William Hinson:

> Acela ce un singur lucru urmăreşte negreşit
> Poate spera să-l aibă până-ntr-al vieţii asfinţit,
> Dar cel ce lacom vrea să aibă totul în ograda sa,
> O stivă de regrete drept rod va aduna.

Un grup de oameni se pregăteau de escaladarea vârfului Mont Blanc din Alpii francezi. În seara dinaintea unei ascensiuni, ghidul francez le-a făcut câteva recomandări care să-i ajute să-şi încheie cu succes expediţia. El le-a spus: "Dacă vreţi să ajungeţi în vârf, trebuie să luaţi cu voi numai echipamentul strict necesar pentru urcuş. Trebuie să lăsaţi jos toate accesoriile inutile. Este un urcuş dificil".

Un tânăr englez i-a nesocotit sfaturile şi în dimineaţa următoare a apărut cu o pătură viu colorată şi destul de grea, câteva calupuri mari de brânză, o sticlă de vin, câteva aparate foto atârnate de gât şi dotate cu diferite lentile şi câteva tablete de ciocolată. Ghidul i-a spus: "N-o să ajungi sus cu toate acestea. Nu trebuie să-ţi iei decât strictul necesar într-o astfel de ascensiune".

Dar, încăpăţânat, englezul s-a separat de grup, pornind înaintea celorlalţi, pentru a le dovedi că este în stare să ajungă în vârf. Restul grupului a pornit sub îndrumarea ghidului şi având asupra lor doar strictul necesar. Pe drum, în timp ce urcau, au observat diferite lucruri care păreau să fi fost lăsate de cineva care urca, la fel ca şi ei. Mai întâi au găsit o pătură viu colorată, apoi nişte bucăţi de brânză, o sticlă de vin, nişte accesorii foto şi câteva tablete de ciocolată. În cele din urmă, ajungând în vârf au dat peste englez. Înţelept, acesta se debarasase pe drum de tot ce nu era necesar.

Prea multe priorități ne paralizează.

De câte ori nu ni s-a întâmplat să ne uităm disperați la biroul nostru plin ochi de note și hârtii, să auzim telefonul sunând și să vedem cum se deschide ușa – și toate acestea în același timp! Ți-ți minte sentimentul de stupoare care te cuprinde în astfel de cazuri?

William Hinson ne explica de ce dresorii de animale au asupra lor un scăunel atunci când intră în cușca leilor. Nu le lipsește, desigur, nici biciul, iar la șold stau pistoalele. Dar nu uită niciodată să-și ia cu ei scăunelul. Hinson afirma că acesta este cel mai important instrument al dresorului. Ținându-l de spătar, el îi îndreaptă cele patru picioare spre fața animalului sălbatic. Cei care au studiat comportamentul animalelor afirmă că sălbăticiunea încearcă să-și concentreze privirea asupra tuturor celor patru picioare în același timp. Din această cauză, animalul cade pradă unui anume tip de paralizie, imblânzindu-se, devenind slab și neajutorat din cauză că atenția lui este fragmentată. (Iată cum ajungem să ne identificăm cu leii!).

Într-o zi, Sheryl, una din membrele cele mai active din echipa noastră, a venit să-mi ceară ajutorul. Părea epuizată. Mi-a spus că este suprasolicitată. Lista ei de "lucruri de făcut" era prea lungă. I-am cerut să-mi enumere toate proiectele de care răspundea. Împreună am stabilit prioritățile. Nu voi uita niciodată sentimentul de ușurare care i s-a întipărit pe față atunci când a văzut că greutatea de pe umerii ei se micșora.

Dacă ești supraaglomerat, fă o listă personală de priorități pe o foaie de hârtie pe care abia apoi să i-o arăți superiorului, care, la rândul lui, va alege prioritățile pe care le consideră oportune.

La sfârșitul fiecărei luni, îmi planific și îmi notez prioritățile pentru luna următoare. Împreună cu Barbara, asistenta mea, planific aceste proiecte pe calendar. Lunar, ea se ocupă de sute de mărunțișuri în locul meu. În schimb, dacă ceva este Foarte important/Foarte urgent, îi comunic, și ea planifică acel lucru înaintea altora. Toți adevăratii lideri au învățat să spună Nu la ceea ce este **bun** pentru a spune Da la ceea ce este **cel mai bun**.

Atunci când micile priorități ne solicită prea mult, apar marile probleme.

Robert J. Mc.Kain a spus: "Motivul pentru care majoritatea telurilor majore nu se împlinesc este faptul că ne pierdem timpul dând prioritate lucrurilor de importanță secundară".

Cu câţiva ani în urmă, un ziar anunţa cu litere de o şchio
că trei sute de balene au murit subit. Urmărind nişte sard
balenele s-au rătăcit şi au eşuat într-un golf. Frederick Br
Harris comenta: "Nişte peşti mici au ademenit nişte giganţi
mărilor într-un loc în care şi-au găsit moartea... Sfârşitul
lent al acestora s-a datorat urmăririi unor scopuri mărunte
investirea unor energii mult prea mari în împlinirea unor ţel
nesemnificative".[3]

Adesea, în viaţă, mărunţişurile sunt cele care ne pun pie
Un exemplu tragic este prăbuşirea unui avion aparţinâ
companiei aeriene Eastern Airlines în regiunea mlăştinoa
Everglades, Florida. Avionul executa zborul 401, devenit celeb
în urma evenimentului, de la New York la Miami şi era plin
pasageri care plecau în vacanţă. În timp ce avionul se apropia
aeroportul din Miami unde trebuia să aterizeze, becul care
dica ieşirea trenului de aterizare a încetat să mai funcţionez
Aparatul a făcut câteva ocoluri mari pe deasupra mlaştinilor
timp ce echipajul încerca să verifice dacă trenul de aterizare
blocase sau doar becul care indica funcţionarea acestuia era d
fect.

Când inginerul de zbor a încercat să scoată becul, a constat
că acesta se deşuruba foarte greu şi ceilalţi membri ai echipaju
i-au sărit în ajutor. În timp ce toţi se ocupau de demontar
becului, nimeni nu a observat că aparatul pierdea înălţim
aterizând direct în mlaştină. În urma impactului au murit ze
de oameni. În timp ce un echipaj cu experienţă format din pil
cu o înaltă pregătire îşi pierdea vremea cu un bec de şaptezeci
cinci de cenţi, avionul şi toţi pasagerii lui se îndreptau spre
sfârşit tragic şi violent.

Termenele scurte şi urgenţele ne obligă să stabilim priorităţi.

Acest lucru este explicat astfel în Legea lui Parkinson: "Da
ai o singură scrisoare de scris, îţi va trebui o zi întreagă ca să
faci. Dacă ai de scris douăzeci de scrisori, le vei termina într-o z

Care este perioada din an când munceşti cu cel mai mult spo
Săptămâna dinaintea concediului! De ce nu putem să
organizăm toată viaţa aşa cum o facem în această săptămân
când luăm decizii, facem ordine pe birou, dăm toate telefoane
de răspuns? În condiţii normale suntem eficienţi (facem lucrur
corect). Când suntem presaţi de timp sau apar urgenţe deven
eficace (facem numai ce trebuie). Eficienţa este fundament
supravieţuirii. Eficacitatea este fundamentul succesului.

În noaptea de 14 aprilie 1912, marele transoceanic Titanic s-a lrobit de un iceberg din Oceanul Atlantic și s-a scufundat, veniment care s-a soldat cu mari pierderi de vieți omenești. na din povestirile cele mai stranii care au apărut în urma ezastrului a fost cea care avea loc într-una din bărcile de salvare, l cărei personaj principal era o femeie.

Femeia a întrebat dacă se poate întoarce în cușeta sa ca să ia eva și i s-au acordat trei minute. Străbătând în goană coridorul, a a călcat peste o grămadă de bani și pietre prețioase care erau resărate grămadă pe jos, acolo unde fuseseră scăpate în panica momentului. Chiar și în cușeta ei, femeia ignoră total propriile i bijuterii, în schimb lua repede trei portocale. Apoi se grăbi să se întoarcă în barcă.

Cu câteva ore înainte, ar fi fost ridicol până și gândul că ar fi putut da chiar și un diamant mic în schimbul unui coș de portocale, dar situația răsturnase toată scara de valori la bordul acelui vas. Urgența îi clarificase prioritățile.

De prea multe ori învățăm prea târziu ce este cu adevărat important.

Suntem ca acea familie care se săturase de vacarmul și aglomerația orașului și s-a hotărât să se mute la țară și să încerce să trăiască în aer liber. Cu intenția de a crește animale, ei cumpărară o fermă în vest. După o lună, au primit vizita unor prieteni care i-au întrebat cum au botezat ferma. Tatăl a răspuns: "Păi, eu voiam să-i spun "Zburătorul W", iar soției mele i-ar fi plăcut "Suzy Q". Unul dintre băieți preferă să-i zică "Barul J", iar celălalt "Leneșul Y". Așa că am căzut la pace și am numit-o Ferma "Zburătorul W Suzy Q, Barul J, Leneșul Y". Prietenul a mai întrebat: "Bine, dar unde sunt vitele?", iar omul a răspuns: "Nu avem vite. Nici una n-a supraviețuit marcării!".

Un autor anonim a spus: "Copilul se naște cu pumnii încleștați; omul moare cu palma deschisă. Viața știe să dea frâu liber lucrurilor pe care le credem atât de importante".

Gary Redding relatează povestea senatorului Paul Tsongas din Massachusetts. În ianuarie 1984 acesta a anunțat că se va retrage din Senatul Statelor Unite și nu va mai candida pentru realegere. Tsongas era o stea politică în plină ascensiune. Era unul dintre favoriți în următoarele alegeri și fusese chiar menționat ca un viitor potențial candidat la funcția de președinte sau vicepreședinte al Statelor Unite.

Cu câteva saptămâni înainte ca Tsongas să-și anunțe retragerea, aflase că are o formă de cancer limfatic care nu se

putea vindeca, ci doar trata. După toate probabilitățile, boala a avea să-i afecteze în mare măsură capacitățile fizice sau speran de viață. Boala nu îl obliga pe Tsongas să se retragă din Senat, îl obliga să înfrunte ideea că este muritor. Nu va mai putea face tot ce ar fi dorit să facă. Prin urmare, care erau lucrurile care dorea cu adevărat să le facă în timpul care îi mai rămâne de trăit?

Tsongas a ajuns la concluzia că lucrul pe care îl dorea cel mult în viață și la care n-ar renunța dacă și-ar da seama că nu poate avea totul, era să stea cu familia sa și să-și vadă copii crescând. A preferat să aleagă asta în loc să făurească legi pentru țară sau să-și vadă numele în cărțile de istorie.

Puțin timp după anunțul senatorului, un prieten i-a scris o scrisoare de felicitare pentru clarviziunea cu care își stabilise prioritățile. Acesta îi spunea: "Nimeni n-a spus vreodată pe patul de moarte: Aș vrea să-mi fi petrecut mai mult timp la serviciu".

CAPITOLUL

TREI

CEA MAI IMPORTANTĂ COMPONENTĂ A CONDUCERII:

INTEGRITATEA

Dicţionarele definesc integritatea ca pe "însuşirea de a fi complet, intreg". Daca sunt integru, cuvintele mele sunt aceleasi cu faptele mele. Sunt cine sunt, indiferent unde mă găsesc sau în compania cui mă aflu.

Este trist să constatăm că integritatea este un lux pe cale de dispariţie în zilele noastre. Standardele personale se fărămiţează într-o lume antrenată în căutarea frenetică a plăcerilor personale şi a celor mai uşoare căi de atingere a succesului.

Pe un formular de concurs pentru obţinerea unui post, una din întrebări era: "Aţi suferit vreo condamnare?". Candidatul a scris "Nu" în această rubrică. Următoarea întrebare – "De ce?" – era legată de prima. Fără să-şi dea seama că nu trebuia să dea nici un răspuns, "cinstitul" şi destul de naivul candidat a scris: "Cred că din cauză că nu am fost prins".

Într-un film de desene animate de Jeff Danziger, apare preşedintele unei companii care îşi anunţa consiliul de administraţie: "Domnilor, anul acesta asul nostru din mânecă este cinstea". Dintr-un colţ al mesei de conferinţe, un vicepreşedinte murmură siderat: "Excepţional". De pe cealaltă latură a mesei, un alt vicepreşedinte mormaie: "Dar atât de riscant!".

Într-o caricatură din *The New Yorker*, doi bărbaţi între două vârste proaspăt bărbieriţi stau împreună într-o celulă de închisoare. Unul dintre deţinuţi se întoarce către celălalt şi spune: "şi eu care am crezut tot timpul că nivelul corupţiei noastre se încadrează în standardele comunităţii".

Casa Albă, Pentagonul, Dealul Capitoliului, biserica, arena sportivă, academia, până şi spitalele au fost puternic încercate de tot felul de scandaluri. În toate cazurile, vom găsi cauzele

lipsei de credibilitate în nivelul de integritate al indivizilor din aceste organizaţii şi instituţii.

O persoană cu integritate nu-şi împarte loialităţile (asta ar însemna duplicitate) şi nici nu disimulează (asta ar însemna ipocrizie). Oamenii integri sunt oameni "întregi"; ei se disting prin aceea că sunt devotaţi unui singur principiu. Ei nu au nimic de ascuns şi nu se tem de nimic. Viaţa lor este o carte deschisă. V. Gilbert Beers spunea: "O persoană este integră atunci când stabileşte un sistem de valori conform căruia îşi judecă întreaga viaţă".

Integritatea nu este atât ceea ce facem cât ceea ce suntem. Iar ceea ce suntem determină ceea ce facem. Sistemul nostru de valori este o parte atât de caracteristică fiinţei noastre încât nu îl putem separa de ea. El ajunge să fie motorul care ne ghidează. El ne stabileşte priorităţile în viaţă şi discerne ce trebuie să alegem şi ce trebuie să respingem.

Ne confruntăm cu toţii cu dorinţe contradictorii. Nimeni, oricât ar fi de preocupat de latura spirituală, nu poate ocoli această luptă. Integritatea este cea care determină care latură va prevala. Zilnic ne zbatem să rezolvăm situaţii care ne fac să alegem între ceea ce vrem şi ceea ce se cuvine să facem. Integritatea stabileşte regulile pe care se bazează soluţionarea acestor tensiuni. Ea hotărăşte cine suntem şi cum vom reacţiona înainte chiar de apariţia conflictului. Integritatea ne sudează spusele, gândurile şi faptele într-o persoană unitară, astfel încât nici una din cele trei să nu se desincronizeze de celelalte.

Integritatea ne armonizează fiinţa şi induce un sentiment de mulţumire. Ea nu va lăsa niciodată ca buzele să ne trădeze inima. Când integritatea este arbitru, suntem consecvenţi; convingerile ni se vor oglindi în conduită. Nu va exista nici o discrepanţă între ceea ce părem şi ceea ce familia noastră ştie că suntem, fie că trăim vremuri de prosperitate sau de restrişte. Integritatea ne permite să predeterminăm ceea ce vom fi, indiferent de situaţie, persoanele implicate sau de locul în care suntem puşi la încercare.

Integritatea nu este numai arbitrul între două opţiuni. Ea este pivotul în jurul căruia pendulează o persoană fericită şi un spirit oscilant. Ea ne face să fim constanţi indiferent ce survine în drumul nostru.

"Calea cea mai sigură către măreţie", ne aminteşte Socrate, "este să fim în realitate ceea ce suntem în aparenţă". Mult prea des încercăm să fim "o fiinţă activă", înainte de a deveni "o fiinţă omenească". Pentru a câştiga încrederea semenilor, un lider trebuie să fie autentic. Pentru aceasta, o persoană trebuie să îndeplinească condiţia care face dintr-o compoziţie muzicală o piesă remarcabilă – cuvintele trebuie să se potrivească cu muzica.

Dacă ceea ce spun este în concordanţă cu ceea ce fac, rezultatele vor fi cele scontate. De exemplu:

• Le spun angajaţilor: "Nu întârziaţi la lucru".	Eu sosesc la lucru la timp.	Şi ei vor sosi la timp.
• Le spun angajaţilor: "Aveţi o atitudine pozitivă".	Eu dovedesc o atitudine pozitivă.	Şi ei vor gândi pozitiv.
• Le spun angajaţilor: "Puneţi clientul pe primul plan".	Eu pun pe primul plan clientul.	Şi ei vor pune pe primul plan clientul.

Dacă ceea ce spun *nu* este în concordanţa cu ceea ce fac, rezultatele nu vor fi cele scontate. De exemplu:

Le spun angajaţilor: "Nu întârziaţi la lucru".	Eu întârzii la lucru.	Unii vor sosi la timp, alţii vor întârzia.
Le spun angajaţilor: "Aveţi o atitudine pozitivă".	Eu dovedesc o atitudine negativă.	Unii vor gândi pozitiv, alţii negativ.
Le spun angajaţilor: "Puneţi clientul pe primul plan".	Eu mă pun pe mine pe primul plan.	Unii vor pune clientul pe primul plan, alţii nu.

Optzeci şi nouă la sută din ceea ce învaţă oamenii provine din stimularea vizuală, 10 la sută din stimularea auditivă şi 1 la sută din activitatea altor simţuri. Deci, cu cât adepţii îşi văd şi îşi aud liderul mai mult şi constată că acesta este consecvent în vorbe şi în fapte, cu atât mai mare va fi şi consecvenţa şi loialitatea lor. **Ei înţeleg ceea ce aud. Ei cred ceea ce văd!**

Integritatea nu este atât ceea ce facem, cât ceea ce suntem.

De multe ori încercăm să-i motivăm pe adepţii noştri prin mici tertipuri, care însă îşi pierd repede efectul şi sunt superficiale. Oamenii nu au nevoie să audă un motto, ci să vadă un model.

PROBA DE FOC A CREDIBILITĂȚII

Cu cât ești mai credibil, cu atât oamenii investesc în tine mai multă încredere, oferindu-ți astfel privilegiul de a le influența viața. Cu cât ești mai puțin credibil, cu atât încrederea oamenilor în tine este mai mică și cu atât mai repede îți vei pierde capacitatea de a-i influența.

Imaginea este ceea ce cred oamenii că suntem. Integritatea este ceea ce suntem cu adevărat.

Mulți lideri care au luat parte la conferințele mele mi-au spus: "Sper că îmi puteți da câteva idei despre cum ar trebui să-mi schimb compania". Răspunsul meu a fost întotdeauna același: "Scopul meu este să vă dau idei despre cum trebuie să vă schimbați dumneavoastră; dacă veți realiza asta, și organizația dumneavoastră se va schimba". Așa cum am spus-o în repetate rânduri, totul evoluează și involuează în funcție de conducere. Secretul progresului fără involuție este integritatea. Să examinăm câteva din motivele pentru care integritatea este atât de importantă.

1. Integritatea clădește încrederea.

Dwight Eisenhower a spus: "Ca să fie lider un om are nevoie de adepți, și pentru a avea adepți, un om trebuie să le câștige încrederea. Concluzia: calitatea supremă a unui lider este, fără nici o îndoială, integritatea. Fără ea nu este posibilă reușita, indiferent că este vorba despre o bandă de adolescenți, o echipă de fotbal, o armată sau un birou. Dacă asociații unui individ constată că acesta este un ticălos, dacă văd că îi lipsește integritatea neclintită, individul va pierde tot. Ceea ce îi învață pe alții trebuie să se reflecte în actele sale. Prin urmare, prima mare cerință este integritatea și idealurile înalte".[1]

Pieter Bruyn, un specialist olandez în administrație, susține că autoritatea nu reprezintă puterea pe care un șef o are asupra subordonaților săi, ci capacitatea lui de a-și convinge subordonații să recunoască și să accepte această putere. El numește asta "târg cinstit": subordonații consimt tacit să-l accepte pe șef ca atare, iar acesta le oferă în schimb acel tip de conducere pe care pot ei să-l accepte.

La ce se reduce până la urmă teoria lui Bruyn? Pur și simplu la clădirea – și păstrarea – credibilității din partea

şefului. La rândul lor, subordonaţii trebuie să aibă încredere că şeful lor va fi de bună credinţă faţa de ei.

Întâlnim adesea oameni aflaţi în funcţii de conducere care fac apel la organizaţie când vor să-i facă pe oameni să-i urmeze. Ei au pretenţia unor noi titluri, funcţii, scheme organizatorice şi sunt mereu în căutarea unor noi strategii care să sancţioneze nesupunerea. Din păcate ei nu vor primi niciodată suficientă autoritate pentru a deveni eficienţi. De ce? Pentru că ei caută soluţii în exterior, când de fapt originea problemelor este în ei înşişi. Ei nu au autoritate pentru că le lipseşte integritatea.

Numai 45 la sută dintre cei patru sute de manageri care au făcut subiectul unui studiu la Carnegie-Mellon credeau în conducerea lor superioară; o treime nu aveau încredere în şefii lor imediat superiori. Ţinând seama de această dependenţă de credibilitate şi încredere, în toate organizaţiile trebuie să existe preocuparea pentru alegerea unei conduceri care să îmbunătăţească aceste cifre.[1]

Cavett Roberts a spus: "Dacă oamenii mei mă înţeleg, le voi capta atenţia. Dacă oamenii mei au încredere în mine, le voi determina acţiunile". Pentru ca un lider să aibă autoritatea unui adevărat conducător, el trebuie să aibă mai mult decât o plăcuţă cu numele şi funcţia bătută în cuie pe uşa lui. El trebuie să aibă încrederea celor care îl urmează.

2. Integritatea atrage după sine o mare putere de influenţă.

Emerson a afirmat: "Orice mare instituţie este prelungirea umbrei unui singur om. Caracterul lui determină caracterul organizaţiei pe care o conduce". Această afirmaţie confirmă cuvintele lui Will Rogers: "Părerile oamenilor se schimbă datorită observaţiei, nu datorită argumentelor". Oamenii fac ceea ce văd.

După părerea unui număr de 1300 de directori executivi cu experienţă, care au răspuns unui recent sondaj, integritatea este calitatea umană cea mai necesară pentru a avea succes în afaceri. Şaptezeci şi unu la sută o situează în fruntea unei liste de şaisprezece trăsături de care depinde eficienţa unui lider executiv.[3]

Din păcate tindem să uităm marea putere de influenţă a integrităţii în familie. În cartea sa *Objections Answered* (Răspuns la obiecţii), R.C. Sproul ne povesteşte despre un tânăr evreu care

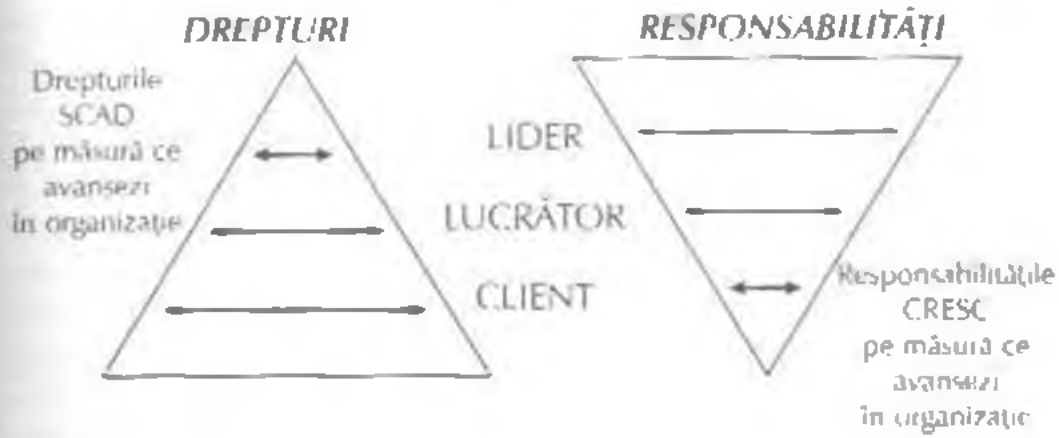
a trăit în Germania cu mulți ani în urmă. Băiatul nutrea o profundă admirație față de tatăl său, care instituise în familie un regim de respectare a practicilor religioase specifice credinței lor. Familia mergea cu regularitate la sinagogă.

Când băiatul a ajuns la vârsta adolescenței, întreaga familie a fost nevoită să se mute în alt oraș din Germania. Acest oraș nu avea nici o sinagogă, ci doar o biserică luterană. Viața comunității se dezvoltase în jurul acestei biserici; toți oamenii importanți ai orașului o frecventau. Într-o bună zi, tatăl și-a anunțat familia că trebuie să abandoneze tradițiile evreiești și să treacă la luteranism. Când aceștia au întrebat uimiți de ce, tatăl a explicat că așa era mai bine pentru afacerile lui. Tânărul a fost uluit și contrariat. Nu după mult timp, adânca lui dezamăgire s-a transformat în furie și un soi de scepticism care i-a marcat toată viața de atunci încolo.

Mai târziu, el a părăsit Germania și a ajuns în Anglia, la studii. Aici, de dimineața până seara poposea în British Museum, unde își cristaliza ideile și concepea cartea vieții sale. El a introdus în această carte o abordare total nouă a vieții, și a pus bazele unei mișcări care avea să zguduie lumea din temelii. Religia era descrisă ca "opiu pentru mase". El i-a îndemnat pe adepții lui să-l elimine pe Dumnezeu din viața lor. Ideile lui au devenit principii ale unor guverne care au condus aproape jumătate din populația lumii. Numele băiatului era Karl Marx, fondatorul mișcării comuniste. Istoria secolului douăzeci și poate și cea a perioadei următoare a fost afectată în mod semnificativ de un tată care și-a trădat sistemul de valori.

3. Integritatea dă naștere la idealuri înalte.

Liderii trebuie să trăiască după standarde mai înalte decât adepții lor. Această concepție este diametral opusă ideii majorității oamenilor cu privire la conducere. Într-o lume în care drumul spre mărire este presărat cu privilegii și îngâmfare, se acordă o prea mică atenție responsabilităților ascensiunii. Liderii pot renunța la orice în afară de responsabilitate, fie față de ei înșiși, fie față de organizație. John D. Rockefeller, Jr. spunea: "Cred că orice drept atrage după sine o responsabilitate, fiecare ocazie favorabilă, o obligație; fiecare posesiune, o datorie". Schema de mai jos ilustrează acest principiu.



Mulţi oameni sunt gata să reclame drepturile, nu şi să-şi asume responsabilităţile. În cartea sa *"An Open Road"* (O cale deschisă), Richard L. Evans arăta: "Este un lucru nepreţuit să găseşti o persoană care îşi asumă o responsabilitate, care va duce un lucru la bun sfârşit, urmărind totul în cele mai mici amănunte, să ştii că atunci când a acceptat o însărcinare, aceasta va fi îndeplinită până la capat, efectiv şi cu conştinciozitate. Dar când ai de-a face cu lucrări care se întorc la tine pe jumătate terminate şi pe care trebuie sa le reiei, să le verifici, să le editezi, să te întrerupi din treaba ta ca sa le rezolvi şi să te oblige să-ţi împarţi atenţia, este evident că cineva nu cunoaşte doctrina muncii împlinite".

Tom Robbins a spus: "Nu te lăsa pradă epocii în care trăieşti. Nu timpurile ne doboară, ci societatea. În zilele noastre, exista o tendinţă de a absolvi indivizii de responsabilitatea morală şi de a-i trata ca pe nişte victime ale condiţiilor sociale. Daca crezi asta, vei plăti cu sufletul. Lipsa onoarei este cea care limitează indivizii". Când onoarea unui lider este la cote scăzute, la fel vor fi şi standardele acestuia.

4. Integritatea dă naştere unei reputaţii solide, nu numai unei imagini.

Imaginea este ceea ce oamenii cred despre noi că suntem. Integritatea este ceea ce suntem cu adevărat.

Două doamne în vârstă se plimbau printr-un cimitir englezesc de ţară cam "aglomerat" şi ajunseră în dreptul unui mormânt. Pe inscripţia de pe piatra de mormânt scria: "Aici zace John Smith, un politician şi un om cinstit".

"Doamne sfinte!" exclamă una din doamne către cealaltă. "Ce groaznic că au fost nevoiţi să îngroape doi oameni în acelaşi mormânt!".

Cu toţii am cunoscut oameni care s-au dovedit a fi altfel decât păreau la început. Din păcate, mulţi dintre cei care s-au străduit mai mult să-şi creeze o imagine exterioară decât o integritate interioară nu înţeleg de ce se prăbuşesc brusc. Chiar şi prietenii care credeau că îi cunosc sunt surprinşi.

În China antică, poporul dorea să fie apărat împotriva hoardelor barbare care veneau dinspre nord, aşa că a construit Marele Zid. Era atât de înalt, încât se credea că nimeni nu poate să sară peste el şi atât de gros încât nimic nu poate să-l doboare. Drept care, liniştiţi, s-au aşezat să-şi savureze siguranţa. În primul secol de existenţă a zidului, China a fost invadată de trei ori. Nici măcar o dată hoardele barbare nu au fost nevoite să dărâme zidul sau să-l escaladeze. De fiecare dată au mituit un paznic şi au intrat direct pe poartă. Chinezii fuseseră atât de ocupaţi să ridice ziduri grele de piatră încât uitaseră să-i înveţe integritatea pe copiii lor.

Răspunsurile la următoarele întrebări vor stabili dacă eşti preocupat de construirea unei **imagini** sau, din contră, de formarea **integrităţii**:

Consecvenţa:	Eşti acelaşi indiferent în compania cui te afli? Da sau nu.
Opţiuni:	Iei acele hotărâri care sunt cele mai bune pentru ceilalţi chiar şi atunci când aceste hotărâri te dezavantajează? Da sau nu.
Recunoaştere:	Eşti gata să le recunoşti altora eforturile şi contribuţia pe care şi-au adus-o la reuşita ta? Da sau nu.

Thomas Macauley a spus: "Adevăratul caracter al unui om se măsoară prin ceea ce ar face dacă n-ar fi prins niciodată". Viaţa este ca o menghină. Câteodată ne strânge. În acele momente de presiune va ieşi la suprafaţă tot ceea ce zace latent în interior. Nu putem să dăm ceea ce nu avem. Imaginea promite mult dar produce puţin. Integritatea nu dezamăgeşte niciodată.

5. Integritatea înseamnă să experimentez întâi eu, *înainte* să-i conduc pe alţii.

Nu putem conduce pe nimeni mai departe decât am ajuns noi înşine. De prea multe ori ne preocupă atât de mult produsul încât încercăm să scurtăm procesul. Nu există scurtături atunci când este vorba despre integritate. Adevărul va ieşi la iveală în cele din urmă.

De curând am auzit că, intervievat în legătură cu controlul calităţii produselor, consilierul uneia dintre cele mai mari companii americane a spus: "La controlul calităţii nu ne preocupă produsul. Pe noi ne interesează procesul. Atâta timp cât procesul este bun, avem garanţia calităţii produsului". Acelaşi lucru este valabil şi pentru integritate; ea garantează credibilitatea.

Când naveta Challenger a explodat în spaţiu, întreaga Americă a aflat cu uimire că serviciul de control al calităţii avertizase NASA că aparatul spaţial nu era pe deplin pregătit să pornească. Dar serviciul producţie a spus: "Trebuie să mergem cum am stabilit!" şi a avut loc prăbuşirea, aşa cum se întâmplă şi în cazul multor lideri.

Îmi amintesc cum antrenorul meu de baschet, Don Neff, ne spunea ori de câte ori avea ocazia: "Jucaţi ca la antrenament; jucaţi ca la antrenament". Când uitam să aplicăm acest principiu, nu reuşeam să ne punem în valoare tot potenţialul. Când liderii nu urmează acest principiu sfârşesc prin a-şi pierde credibilitatea.

Staţi aşa! Nu ştiu să înot!

6. Integritatea îl ajută pe lider să fie credibil, nu doar deştept.

Am luat masa de curând cu Fred Smith. Acest înţelept om de afaceri mi-a împărtăşit părerea cu privire la diferenţa dintre a fi deştept şi a fi credibil. El mi-a spus că liderii deştepţi nu se menţin în poziţie prea mult timp. Această idee mi-a amintit de cuvintele lui Peter Drucker, care le-a spus pastorilor adunaţi ca să discute probleme importante ale bisericii: "Cerinţa cea mai importantă a unei conduceri eficiente este câştigarea încrederii. În caz contrar nu vor mai exista adepţi... Un lider este o persoană care are adepţi. Pentru a avea încredere într-un lider nu este neapărat necesar să fii de acord cu el. Încrederea reprezintă convingerea că liderul crede în ceea ce spune. Ea este credinţa în ceva foarte demodat care se numeşte "integritate". Acţiunile unui lider trebuie să coincidă sau măcar să fie compatibile cu convingerile pe care le mărturiseşte. Conducerea eficientă – şi aici din nou mă refer la o înţelepciune moştenită din vremuri străvechi – nu se bazează pe a fi deştept, ci în primul rând pe a fi consecvent".[3]

Liderul care este sincer nu trebuie să facă paradă de asta. Sinceritatea lui răzbate din tot ceea ce face şi în curând devine un fapt de notorietate publică. În mod similar, nesinceritatea nu poate fi ascunsă, mascată sau acoperită, oricât de competent ar fi un manager în alte privinţe.

Singura modalitate de a păstra bunăvoinţa şi stima oamenilor cu care lucrezi este să le meriţi. Nimeni nu poate păcăli pe toată lumea la nesfârşit. Fiecare dintre noi va fi judecat în cele din urmă pentru ceea ce este – nu pentru ceea ce încearcă să pară.

Ann Landers a spus: "Oamenii caracterizaţi prin integritate se aşteaptă să fie crezuţi. Ei mai ştiu că timpul va dovedi că au dreptate şi sunt dispuşi să aştepte".

7. Integritatea este o realizare câştigată cu greu.

Integritatea nu este un factor înnăscut în viaţa fiecăruia dintre noi. Ea este rezultatul autodisciplinei, încrederii în sine şi hotărârii de a fi cinstit în orice situaţie ne-am afla. Din nefericire, în lumea zilelor noastre tăria de caracter este o calitate rară. Prin urmare, avem la dispoziţie puţine modele contemporane de integritate. Cultura noastră a dat naştere la puţini eroi nemuritori, la puţine modele de virtute. Am devenit o naţiune de imitatori, dar există prea puţini lideri care să merite să fie imitaţi.

Semnificaţia cuvântului "integritate" s-a erodat. Pomeniţi-l la Hollywood, pe Wall Street, chiar şi pe Main Street şi vă veţi lovi de priviri nedumerite. Pentru majoritatea americanilor, cuvântul sugerează ideea de ipocrizie sau îngustime în gândire. Într-o epocă în care semnificaţiile cuvintelor sunt manipulate, valorile de bază, cum este integritatea, se pot pulveriza peste noapte.

Integritatea este împotriva spiritului erei noastre. Dureroasa filosofie de viaţă care ne călăuzeşte cultura se bazează pe o mentalitate materialistă, de consum. Nevoile acerbe ale momentului sunt mai intense decât luarea în considerare a valorilor care au semnificaţie eternă.

Atunci când vindem ceva, ne vindem şi pe noi. Hester H. Cholmondelay subliniază acest adevăr într-o concisă poezie intitulată "Iuda":

> La fel ca-n vremurile de demult
> Noi singuri hotărâm ce preţ avem
> Cu treizeci de arginţi Iuda pe sine s-a vândut,
> Nu pe Iisus din Bethleem.

Bill Graham spunea că "Integritatea este liantul care face din viaţa noastră un întreg. Trebuie să ne străduim mereu să ne păstrăm integritatea intactă.

Dacă ne pierdem averea, nu am pierdut nimic; dacă ne pierdem sănătatea, am pierdut ceva; dacă ne pierdem tăria de caracter, am pierdut totul".[4]

Dacă vrei să-ţi clădeşti viaţa pe fundamentul integrităţii, iată o poezie (intitulată "Oare sunt cinstit faţă de mine?" şi compusă de Edgar Guest) pe care o poţi folosi ca pe un "test-oglindă" ca să îţi evaluezi situaţia:

> Sunt partenerul meu pe viaţă, pe acest pământ,
> De aceea vreau să mă cunosc, să ştiu exact cum sunt,
> Să fiu în stare drept în ochi să mă privesc
> În ceas de asfinţit, când voi fi nevoit să socotesc.
> Nu vreau s-ascund pe-un raft uitat de lume
> O tolbă plină cu secrete despre mine.
> Şi să mă amăgesc mereu, trecând pe lângă locul ferecat
> Că nimeni nu mai ştie cine sunt cu-adevărat
> Nu vreau cu false nestemate eu să mă mândresc

Cu fruntea sus vreau printre oameni să păşesc.
După respectul semenilor mei tânjesc
Deşi sunt mulţi cei care la mărire şi arginţi se îmbulzesc
Eu vreau cu dragoste să pot să mă privesc.
Pe scena vieţii rolul ce mi-e dat mi-l voi juca
Într-un spectacol autentic, nu o cacealma.
Nu pot, chiar dacă-aş vrea, să mă ascund de mine
Căci eu văd tot ce altora ascuns le va rămâne;
Nicicând nu voi putea să fug de ce-i adevărat
Căci, orice-ar fi, ca să rămân cu mine împăcat
Eu vreau să mă respect şi să am cugetul curat.

Supune-te în continuare "testului mentorului". Se pune întrebarea "Îi sunt credincios liderului meu?". Joseph Bailey a chestionat un număr de peste treizeci de directori executivi şi a constatat că toţi au preluat învăţătura direct de la un mentor.[5] Ralph Waldo Emerson a spus: "În viaţă avem în primul rând nevoie de cineva care să facă din noi ceea ce putem să fim". După ce găsim această persoană, trebuie să ne verificăm regulat evoluţia punându-ne mereu întrebarea: "Mă slujesc în totalitate de învăţătura pe care o primesc?". Superficialitatea în acest proces va face rău atât mentorului cât şi ţie personal.

În sfârşit, aplică "testul maselor". Aici, întrebarea este: "Le sunt credincios adepţilor mei?" În calitate de lideri, ne este uşor să înţelegem că deciziile greşite nu ne afectează negativ numai pe noi, ci şi pe cei ce ne urmează. Pe de altă parte, a lua o decizie greşită din motive greşite este cu totul altceva. Înainte de a lua frâiele conducerii, trebuie să fim convinşi că îi învăţăm pe alţii ceea ce ştim şi reproducem ceea ce suntem. Integritatea este o chestiune care vine din interiorul nostru.

James P. Kouzes şi Barry Posner, care pledează pentru modelarea adepţilor în spiritul încrederii în liderii lor arată în cartea lor "*The Leadership Challenge*" (Provocarea conducerii), că adepţii aşteaptă din partea liderilor lor patru lucruri: cinste, competenţă, previziune şi inspiraţie.[6]

Notează undeva ce preţuieşti în viaţă. O convingere este o credinţă sau un principiu pe care le urmezi în permanenţă şi pentru care ai fi gata să îţi dai viaţa. Care îţi sunt convingerile?

Întreabă pe cineva care te cunoaşte bine, în ce privinţe te consideră consecvent (faci ceea ce spui) şi care sunt părţile în care te consideră inconsecvent (faptele nu reflectă întotdeauna spusele).

VEI DEVENI EXACT CEEA CE TE PREGĂTEȘTI SĂ DEVII ÎN ACEST MOMENT

Deşi e imposibil să te-ntorci în timp
şi un nou început să-ţi construieşti,
E timpul să începi chiar de acum
şi la un altfel de sfârşit să te gândeşti.

CAPITOLUL

PATRU

TESTUL FUNDAMENTAL AL CONDUCERII:

CREAREA UNEI SCHIMBĂRI POZITIVE

Schimbarea liderului înseamnă schimbarea organizației. Totul se construiește și se prăbușește în jurul conducătorului! Cu toate acestea, am constatat că nu este ușor ca un lider să se schimbe. De fapt, am descoperit că *liderii se opun schimbării la fel de mult ca și cei ce îi urmează*. Rezultatul? Imobilismul liderilor echivalează cu imobilismul organizațiilor. Oamenii fac ceea ce văd.

PROFILUL UNUI LIDER CU PROBLEME

Observați că din lista de douăsprezece semnale de alarmă pentru un lider, cinci gravitează în jurul nereceptivității în fața schimbării. Ele sunt germenii problemelor pe care le va avea organizația.

- Nu înțelege oamenii.
- Nu are imaginație.
- Are probleme personale.

- Aruncă vina pe alţii.
- Se simte în siguranţă şi mulţumit.
- Nu este organizat.
- Se înfurie des.
- Nu îşi asumă nici un risc.
- Are o atitudine nesigură şi defensivă.
- Rămâne inflexibil.
- Nu are spirit de echipă.
- Se opune schimbărilor.

Nicolo Machiavelli a afirmat că "nimic nu este mai greu de stăpânit, mai periculos de condus sau mai nesigur de reuşită, decât preluarea conducerii atunci când se introduce o nouă ordine a lucrurilor".

Primul lucru care trebuie să se schimbe sunt eu, liderul. După ce voi constata ce greu este să mă schimb pe mine, poate voi înţelege mai bine marea încercare pe care o reprezintă schimbarea celorlalţi. Acesta este testul fundamental la care este supusă ştiinţa conducerii.

Un filozof din Orientul Mijlociu povestea: "În tinereţe eram revoluţionar şi când mă rugam la Dumnezeu, spuneam doar atât: "Doamne, dă-mi puterea să schimb lumea". Când am ajuns la maturitate şi mi-am dat seama că trecusc jumătate din viaţă şi nu reuşisem să schimb nici măcar un om, am început să mă rog altfel: "Doamne, dă-mi puterea să-i schimb pe cei de lângă mine, familia şi prietenii mei, şi voi fi mulţumit". Abia acum, la bătrâneţe, când zilele îmi sunt numărate, am început să văd ce nesăbuit am fost. Rugăciunea mea de acum este: "Doamne, dă-mi puterea să mă schimb pe mine însumi". Dacă m-aş fi rugat pentru asta de la bun început, nu mi-aş mai fi irosit viaţa".[1]

În cartea sa "*Teaching to Change Lives*" (Învăţând să schimbi vieţi), Howard Hendricks lansează o provocare către toţi potenţialii lideri: "Scrie-ţi undeva, pe marginea acestei pagini, răspunsul la întrebarea: Cum te-ai schimbat... în ultimul timp? În ultima săptămână, de exemplu? Sau în ultima lună? Sau în ultimul an? Poţi fi mai exact? Sau răspunsul tău va fi extrem de vag? Afirmă că ai progresat. Ei bine... cum? "Păi", vei spune, "în toate privinţele". Excelent. Exemplifică. Se observă clar că nu-i poţi învăţa pe alţii cum să se schimbe decât dacă te-ai schimbat tu însuţi. Cu cât te schimbi mai mult cu atât eşti mai eficient ca instrument al schimbării în viaţa altora. Dacă vrei să devii un agent al schimbării, trebuie să te schimbi şi tu.[2]

Hendricks ar fi putut să exprime această idee şi în felul acesta: Dacă vrei să continui să conduci, trebuie să te schimbi neîncetat. Mulţi lideri au încetat să mai conducă. Ei au ajuns ca Henry Ford, care este descris în biografia cel mai bine vândută, scrisă de Robert Lacy şi intitulată "*Ford: The Man and the Machine*" (Ford: Omul şi maşina). Lacy povesteşte că Ford iubea atât de mult Modelul T, încât nu voia să schimbe nici măcar un şurub. L-a concediat chiar pe William Knudsen, omul său de bază în sfera producţiei, căci acesta considera că vede la orizont declinul Modelului T. Asta se întâmpla în 1912, când trecuseră abia patru ani de la lansarea Modelului T, care atunci atingea culmea popularităţii. Întors dintr-o călătorie în Europa, Ford s-a dus să viziteze unul din garajele din Highland Park, Michigan, unde a văzut noul model creat de Knudsen.

Mecanicii care au fost martorii scenei, relatează că în primul moment Ford a rămas fără grai. A examinat tăcut strălucirea lacului roşu de pe noua versiune, mai joasă, a Modelului T la care ţinea atât de mult. "Ford a ocolit maşina de trei sau patru ori, cu mâinile în buzunare", relatează martorul ocular. "Era o maşină cu patru uşi şi avea capota coborâtă. În cele din urmă, s-a oprit pe partea stângă a maşinii şi şi-a scos mâinile din buzunare, a apucat năpraznic portiera şi bang! – a smuls-o din ţâţâni!... Cum a reuşit să facă asta, nu ştiu! A urcat înăuntru dintr-o săritură şi bang! – cealaltă uşă a căzut la pământ. Apoi a terminat şi cu parbrizul. După care a sărit pe bancheta din spate şi a început să bată cu pumnii în capotă. A reuşit să o sfâşie cu tocul pantofului. A distrus maşina cât a putut de mult".

Knudsen a plecat la General Motors. Ford a luat în grijă sa Modelul T, dar schimbările aduse de concurenţii lui propriilor lor modele l-au făcut să fie mai demodat decât voia să recunoască. Cerinţele concurenţei l-au împins până la urmă să creeze Modelul A, deşi acesta nu i-a fost la fel de drag ca modelul precedent. Cu toate că General Motors îl ajungea din urmă vertiginos, marele inventator voia ca viaţa să înceamenească în stadiul în care se afla.

Accentuând această idee, William A. Hewitt, preşedintele Deere and Co. spune: "Pentru a fi lider trebuie să fii toată viaţa receptiv la ideile noi. Calitatea actului de conducere pe care îl realizezi va depinde de capacitatea ta de a evalua noile idei, de a face distincţie între schimbarea de dragul schimbării şi schimbarea de dragul oamenilor".

LIDERUL CA AGENT AL SCHIMBĂRII

Dacă se schimbă liderul, se schimbă şi organizaţia.

Dacă liderul însuşi s-a schimbat şi a perceput diferenţa dintre schimbarea de dragul originalităţii şi schimbarea necesara, acel lider trebuie să devină un agent al schimbării. În această lume a modificărilor rapide şi a discontinuităţilor, liderul trebuie să fie primul care încurajează schimbarea şi progresul şi să arate drumul care duce la acestea. El trebuie să înţeleagă în primul rând cele două cerinţe importante care atrag după sine schimbarea: cunoaşterea condiţiilor tehnice ale schimbării şi înţelegerea atitudinii şi a motivaţiei care o produc.

Ambele cerinţe sunt imperios necesare. Adesea, însă, când schimbarea nu se produce, este din cauza motivaţiei nepotrivite sau nesatisfăcătoare, nu din lipsă de abilităţi tehnice.

Schimbarea înseamnă creştere.

Când ai încetat să te mai schimbi, ai încetat să mai existi.

Un manager va fi în mod obişnuit mai priceput la îndeplinirea condiţiilor tehnice ale schimbării, în timp ce liderul va înţelege mai bine cerinţele legate de atitudine şi motivaţie de care au nevoie adepţii. Observaţi diferenţa: La început, abilităţile unui lider sunt esenţiale. Nu se va produce nici o schimbare dacă nu se îndeplinesc condiţiile de natură psihologică. O dată pornită schimbarea, talentul unui lider este necesar pentru a menţine schimbarea necesară.

În cartea sa "*Increasing Your Leadership Confidence*" (Sporeşte-ţi încrederea în tine ca lider), Bobb Biehl afirma următoarele: "O schimbare are sens din punct de vedere logic, dar în acelaşi timp poate duce la anxietate pe plan psihologic. Toţi avem nevoie să ne găsim locul, dar, atunci când acest loc, în care începusem să ne simţim confortabil, se schimbă, apar stress-ul şi nesiguranţa. Prin urmare, înainte de a introduce o schimbare, trebuie să ţinem seama de dimensiunea psihologică".[3]

Un exerciţiu bun atunci când ne confruntăm cu o schimbare este să alcătuim o listă cu avantajele şi dezavantajele logice care ar rezulta în urma schimbării, apoi să facem o altă listă în care să arătăm impactul psihologic. Simpla vedere a acestor lucruri pe o foaie de hârtie poate aduce o mulţime de clarificări. Poate

că vei spune: "Nu-mi place să recunosc, dar în această privinţă mă simt nesigur, chiar dacă schimbarea este justificată logic".

O altă posibilitate este ca schimbarea pe care o ai în vedere să nu-ţi afecteze securitatea psihologică, dar să nu aibă nici un sens atunci când iei în discuţie avantajele şi dezavantajele. Cheia este să faci deosebirea între aspectele logice şi psihologice ale oricărei schimbări.

REZISTENŢA LA SCHIMBARE ÎN PERSPECTIVA ISTORICĂ

Nimic nu este mai dificil de iniţiat, mai periculos de dirijat sau mai nesigur de reuşit ca introducerea schimbării. De ce? Liderul îi are drept duşmani pe toţi cei care au avut succes în vechile condiţii şi drept apărători mediocri pe cei care s-ar putea descurca mulţumitor în urma schimbării.

Rezistenţa la schimbare este universală. Invadează toate clasele şi culturile. Ea îşi înfige ghearele în fiecare generaţie încercând să oprească orice mişcare ascendentă, spre progres. S-a întâmplat ca mulţi oameni educaţi, confruntaţi cu adevărul, să refuze să-şi schimbe opiniile.

De exemplu, timp de secole, oamenii au crezut că Aristotel a avut dreptate când a afirmat că, cu cât un obiect este mai greu, cu atât va cădea mai repede la pământ. Aristotel a fost considerat cel mai mare gânditor din toate timpurile şi, prin urmare, era imposibil să greşească. Şi totuşi n-ar fi fost nevoie decât ca o persoană mai îndrăzneaţă să ia două obiecte, unul greu şi unul uşor, şi să le dea drumul de la o mare înălţime, ca să vadă care din ele ajunge mai repede pe pământ. Dar abia la 2000 de ani după moartea lui Aristotel cineva s-a încumetat să facă acest pas înainte. În 1589, Galileo a convocat câţiva distinşi profesori la baza Turnului din Pisa. El a urcat în vârf şi a împins două greutăţi, una de zece livre şi cealaltă de o livră. Ambele au aterizat în acelaşi timp. Dar credinţa în înţelepciunea convenţională a fost atât de puternică încât profesorii au negat ceea ce au văzut. Ei au continuat să spună că Aristotel a avut dreptate.

Folosindu-se de telescopul său, Galileo a dovedit teoria lui Copernic, şi anume că pământul nu este centrul universului; pământul şi planetele se rotesc în jurul soarelui. Dar când a încercat să răstoarne convingerile oamenilor, el a fost aruncat în închisoare şi şi-a petrecut tot restul vieţii izolat în casa lui.

Prin nesăbuinţa ei, rezistenţa la schimbare poate afecta sănătatea şi viaţa oamenilor, aşa cum se va arăta în continuare. Hipocrate a descris scorbutul în antichitate. Această boală părea să prolifereze mai ales în rândurile armatelor aflate pe câmpul de luptă sau în oraşele asediate pentru perioade lungi de timp. Mai târziu, ca urmare a descoperirii Americii, când călătoriile lungi pe mare au devenit obişnuite, scorbutul a cunoscut cote alarmante printre marinari. Nu se ştiau prea multe despre cauzele scorbutului, cu atât mai puţin despre tratamentul acestei boli, deşi se emiteau teorii complicate şi se prescriau tot felul de leacuri. Nici unul dintre acestea nu a fost pe deplin eficient, majoritatea s-au dovedit fără nici un rezultat.

În 1553, Cartier a întreprins cea de-a doua călătorie spre Newfoundland. Dintre cei 103 de oameni care formau echipajul, 100 au contractat o formă chinuitoare a bolii şi se aflau în stare critică atunci când indienii irochezi din Quebec au venit să-i ajute cu ceea ce a fost descris drept "un leac miraculos". Indienii le-au dat marinarilor bolnavi infuzie de scoarţă şi ace de pin.

În 1553, amiralul Sir Richard Hawkins scria că, de când străbate el marile, în jur de zece mii de marinari aflaţi sub comanda lui au murit de scorbut. El a mai notat că ştia din experienţă că cel mai mare efect în tratarea bolii l-au avut portocalele şi lămâile acre. Cu toate acestea, observaţiile amiralului nu au avut efectul spectaculos de conştientizare a modului de prevenire a scorbutului, şi au rămas fără nici un efect.

James Lind, un medic naval englez, care a devenit mai târziu medic şef la Spitalul Naval din Portsmouth, Anglia, a publicat în 1753 o carte în care declara explicit că scorbutul putea fi prevenit pur şi simplu dând marinarilor să bea suc de lămâie. El a menţionat multe cazuri din experienţa lui de chirurg pe mare; el a dovedit că alimente ca seminţele de muştar, mandarinele, portocalele şi lămâile pot preveni scorbutul. De fapt, tot ceea ce conţine destulă vitamina C, care se găseşte în cantităţile cele mai mari în citrice, roşii, şi într-o mai mică măsură în legumele verzi şi în alte fructe, împiedică îmbolnăvirea de scorbut.

Poate vă aşteptaţi să aflaţi că dr. Lind a fost onorat şi lăudat pentru importanta sa descoperire, dar, din păcate nu s-a întâmplat deloc aşa. Dimpotrivă, a fost luat în bătaie de joc. Măcinat de un profund sentiment de frustrare, el a afirmat: "Unii nu pot fi făcuţi să înţeleagă că o boală atât de periculoasă şi de temut poate fi vindecată sau prevenită prin mijloace atât de simple". Ei ar avea mai multă încredere într-o substanţă complicată cu un titlu pompos ca "elixirul de aur antiscorbu-

tic", sau altceva asemănător. Acele persoane la care dr. Lind se referea generic prin cuvântul "unii" erau Lorzii Amiralităţii şi alţi importanţi doctori. De fapt, ei au nesocotit sfaturile doctorului Lind timp de patruzeci de ani. În schimb, un căpitan de vas i le-a urmat – faimosul căpitan James Cook, care a făcut pe corabia sa rezerve abundente de fructe proaspete.

Societatea Regală l-a onorat pe căpitanul Cook pentru succesul lui în 1776, dar oficialităţile marinei nu i-au luat în seamă rapoartele. Abia în 1794 – anul morţii doctorului Lind – un escadron naval britanic a fost aprovizionat cu suc de lămâie înainte de a porni în călătorie. În acel voiaj care a durat douăzeci şi trei de săptămâni, nu s-a semnalat nici un caz de scorbut; cu toate acestea, a mai trecut încă un deceniu până la introducerea unei reglementări conform căreia marinarii urmau să primească o raţie zilnică de suc de lămâie pentru a preveni scorbutul. O dată cu această reglementare, scorbutul nu a mai apărut niciodată în rândurile marinei britanice.[5]

Pierderile inutile de vieţi omeneşti numai din cauză că un număr de oameni s-au opus schimbării, au fost mai mult decât nefericite. Au fost revoltătoare. Nu lăsa ca atitudinea ta faţă de schimbare sau predispoziţia către ocolirea ei, să creeze impedimente succesului tău personal ca lider.

Cum scrii cuvântul "Atitudine"?

Cuvântul "*atitudine*" scris cu mâna folosită în mod normal la scris.

Cuvântul "*atitudine*" scris cu cealaltă mână.

Instrucţiuni:

1. Scrie cuvântul "*atitudine*" pe linia din stânga, cu mâna pe care o foloseşti în mod obişnuit la scris.
2. Scrie cuvântul "*atitudine*" pe linia din dreapta, cu cealaltă mână.

Explicaţie:

Dacă examinăm cuvântul "*atitudine*" scris cu mâna cu care nu scriem în mod obişnuit, observăm o imagine a tipului de atitudine pe care o avem de obicei atunci când încercăm să facem ceva nou. După cum spunea cineva: "Nimic nu trebuie făcut pentru prima dată".

DE CE SE OPUN OAMENII SCHIMBĂRII?

Într-un film de desene animate, "*Peanuts*", Charlie Brown îi spune lui Linus: "Răspunde-mi la o întrebare, Linus. Ce ai face dacă ai simți că nimeni nu te place?". Linus răspunde: "Aș încerca să mă privesc obiectiv ca să văd ce aș putea face ca *să mă schimb*. Acesta este răspunsul *meu*, Charlie Brown". La care Charlie dă următoarea replică: "*Urăsc* acest răspuns!".

Există o multitudine de motive pentru care mulți dintre noi, la fel ca Charlie Brown se opun schimbării.

Schimbarea nu se inițiază de la sine.

Când oamenii nu dețin proprietatea unei idei, de obicei i se opun, chiar daca ideea respectivă le servește interesele! Pur și simplu nu le place să se simtă manipulați sau să aibă sentimentul că sunt pioni în slujba sistemului. Liderii înțelepți le permit celor care-i urmează să se integreze în procesul de schimbare. Atitudinea mea față de schimbare depinde aproape invariabil de situația în care ea este inițiată de mine (caz în care o aprob în totalitate) sau îmi este impusă de altcineva (ceea ce mă face să mă plasez în opoziție față de ea).

Întreruperea rutinei.

Obișnuința ne face să acționăm de multe ori fără a ne gândi prea mult; poate tocmai de aceea avem atât de multe obiceiuri. Obiceiurile nu sunt echivalente cu actele instinctive. Ele sunt mai degrabă reacții dobândite. Ele nu se petrec pur și simplu, ci au anumite cauze. Mai întâi ne formăm obiceiuri, dar ulterior obiceiurile ne formează pe noi. Schimbarea ne amenință tiparele obișnuinței și ne obligă să gândim, să reevaluăm și uneori să ne dezvățăm de comportamente din trecut.

În adolescență începusem să mă intereseze golful. Dar, din păcate, am învățat de unul singur în loc să iau lecții. După un număr de ani în care am dobândit multe obiceiuri proaste, am jucat golf cu un jucător de calibru. La încheierea rundei, el mi-a spus în glumă că problema mea principală era că stăteam prea aproape de minge după ce o loveam! Apoi, redevenind serios, s-a oferit să mă ajute. Mi-a explicat fără ocolișuri că va trebui să

schimb câte ceva daca voiam să-mi îmbunătăţesc stilul. Când l-am rugat să-mi spună exact ce trebuia să schimb, el a spus scurt: "Totul!". Mi-am petrecut anul care a urmat dezvăţându-mă de vechile obiceiuri. A fost una din experienţele cele mai grele din viaţa mea. De multe ori eram tentat să mă întorc la ce învăţasem înainte, drept consolare că ma străduiam atât de mult şi continuam să joc prost.

Schimbarea naşte teama de necunoscut.

Schimbarea reprezintă o călătorie în ape tulburi, ceea ce determină apariţia sentimentului de nesiguranţă. Prin urmare, mulţi oameni se simt mai bine în compania vechilor probleme decât în a noilor soluţii. Asta îmi aminteşte de acea congregaţie care avea o nevoie disperată de un nou lăcaş de cult, dar se temea să pornească orice acţiune în acest sens. În timpul unei slujbe, o bucată de tencuiala a căzut din tavan şi l-a lovit pe preşedintele comisiei. Imediat s-a convocat o şedinţă şi s-au luat următoarele decizii:

Unu: Vom construi o nouă biserică.

Doi: Vom construi o nouă biserică pe locul celei vechi.

Trei: Vom folosi materialele vechii biserici pentru a o construi pe cea nouă.

Patru: Ne vom ruga în vechea biserică până când cea nouă va fi gata.

Unii oameni sunt deschişi schimbărilor cu condiţia ca acestea să nu-i incomodeze sau să nu-i coste nimic.

Scopul schimbării nu este clar.

Angajaţii se opun schimbării când aud de ea prin intermediul altora. După luarea unei decizii, cu cât angajaţii aud de ea mai târziu şi cel ce a luat-o amână mai mult punerea ei în practică, cu atât ea va întâmpina mai multă rezistenţă. De aceea deciziile trebuie luate la cel mai jos nivel cu putinţă. Datorită cunoaşterii mai îndeaproape a problemei, cel ce ia decizia va hotărî cel mai bine ce trebuie întreprins, iar cei afectaţi de ea trebuie să fie informaţi repede din partea cuiva care le este apropiat, dar şi care ştie mai bine despre ce este vorba.

Schimbarea naşte teama de eşec.

Elbert Hubbard a afirmat că cea mai mare greşeală pe care o poate face cineva este să se teamă că va greşi. Este tragic când "ni se urcă la cap" succesul. Dar şi mai tragic este când ni se urcă la cap eşecul. Dacă se întâmplă acest lucru, încep să fiu de acord cu Larry Anderson, atacantul de la San Diego Padres, care spunea: "Dacă ceva nu-ţi iese de prima dată, eşti sortit eşecului". Prea mulţi oameni, în teama lor de a nu fi sortiţi eşecului, se agaţă cu încăpăţânare de ceea ce li se pare confortabil şi cunoscut şi se opun continuu schimbării.

Recompensele schimbării nu sunt direct proporţionale cu efortul necesar pentru realizarea schimbării.

Oamenii nu se vor schimba decât dacă îşi dau seama că avantajele schimbării sunt mai mari decât dezavantajele menţinerii situaţiei existente. Uneori liderilor le vine greu să recunoască faptul că adepţii vor cântări întotdeauna raportul avantaje/dezavantaje prin prisma câştigurilor/pierderilor înregistrate de ei personal, nu de organizaţie.

Oamenii sunt prea mulţumiţi de situaţia existentă.

După cum ilustrează următoarea relatare din "*Parabole*", multe organizaţii şi mulţi oameni ar prefera să moară decât să se schimbe.

În anii 1940, ceasurile elveţiene erau cele mai prestigioase şi mai bune din lume. În consecinţă, 80 la sută din ceasurile vândute pe piaţa mondială erau realizate în Elveţia. La sfârşitul anilor '50, liderilor companiei de ceasuri elveţiene li s-a prezentat modelul de ceas digital. Ei au respins această idee novatoare pentru că ştiau că deţin deja cel mai bun ceas şi cei mai buni ceasornicari. Inventatorul ceasului digital a vândut ulterior ideea firmei Seiko.

În 1940, companiile producătoare de ceasuri elveţiene aveau optzeci de mii de angajaţi. Azi, ele mai au doar optsprezece mii de angajaţi. În 1940, 80 la sută din ceasurile vândute în lume erau produse în Elveţia. Azi, 80 la sută din numărul de ceasuri vândute în lume sunt digitale. Povestea aceasta arată ce se întâmplă cu mulţi oameni şi cu multe organizaţii: mai bine mor decât să se schimbe.

Schimbarea nu se va produce dacă oamenii persistă într-un mod de gândire negativist.

Indiferent de situaţia lui din prezent, negativistul este dezamăgit de viitor. Epitaful de pe piatra de mormânt a unui negativist ar trebui să sune astfel: "Ma aşteptam la asta". Acest tip de gândire este cel mai bine descris de un afiş pe care l-am citit cu mulţi ani în urmă într-un birou:

Nu privi – s-ar putea să vezi.
Nu asculta – s-ar putea să auzi.
Nu gândi – s-ar putea să afli.
Nu lua hotărâri – s-ar putea să greşeşti.
Nu umbla – s-ar putea să te împiedici.
Nu alerga – s-ar putea să cazi.
Nu trăi – s-ar putea să mori.

Aş mai adăuga încă o idee la sfârşitul acestei liste deprimante:

Nu te schimba – s-ar putea să progresezi.

Adepţii nu-şi respectă liderul.

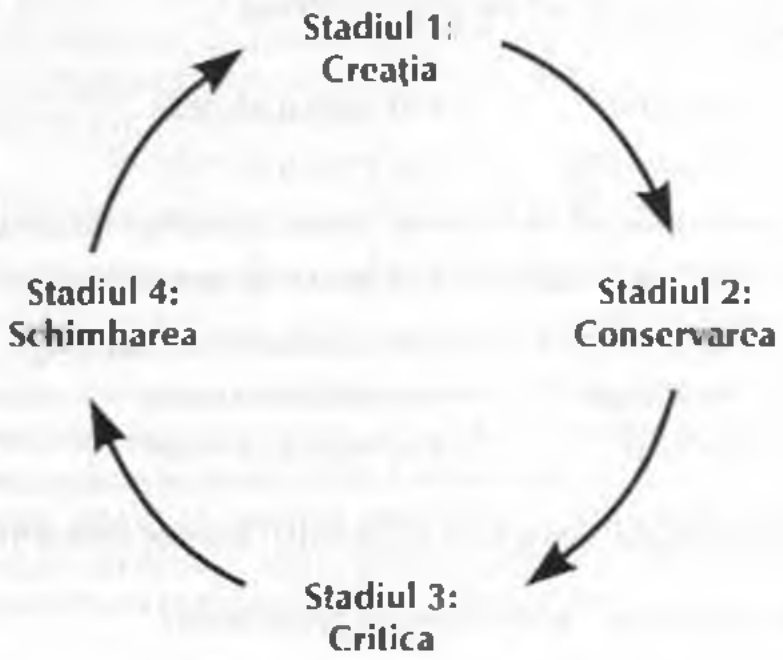
Când adepţii nu-şi respectă liderul care are în vedere o schimbare, sentimentele lor îi vor opri să privească obiectiv schimbarea. Cu alte cuvinte, oamenii privesc schimbarea în funcţie de cum privesc agentul schimbării.

Unul din principiile despre care vorbesc în conferinţele pe tema artei de a conduce este următorul: "Trebuie să-ţi iubeşti oamenii înainte să-i poţi conduce". Când îţi iubeşti adepţii sincer şi cinstit, ei te vor respecta şi te vor urma pe calea multor schimbări.

Liderul se poate simţi victima atacurilor la adresa propriei persoane.

Uneori liderii sunt cei care se opun schimbării. De exemplu, dacă un lider a iniţiat un program care ulterior este depăşit de unul mai bun, acesta poate percepe schimbarea ca pe un atac la adresa persoanei sale şi reacţionează defensiv.

Ca să progreseze şi să fie constant eficientă, orice organizaţie trebuie să treacă printr-un ciclu format din patru etape: creaţia, conservarea, critica şi schimbarea. Figura de mai jos ilustrează acest ciclu.



Stadiile 1 şi 4 reprezintă funcţiunile ofensive ale unei organizaţii. Stadiile 2 şi 3 reprezintă funcţiunile defensive. Dacă creatorii folosesc critica in sens pozitiv, ei vor începe să opereze schimbări; dacă nu, ei vor fi înlocuiţi de cei care îmbrăţişează schimbarea şi creează.

Schimbarea ar putea însemna pierderi personale.

Ori de câte ori o schimbare este iminentă, întrebarea care se naşte în mintea oricui este: "Cum mă va afecta ea pe mine?" De obicei, într-o organizaţie se disting trei grupuri: (1) – cei care vor pierde; (2) – cei neutri; (3) – cei care vor beneficia de pe urma schimbării. Fiecare grup este de sine stătător şi trebuie tratat cu sensibilitate, dar şi cu corectitudine.

Schimbarea cere angajamente suplimentare.

Timpul este cel mai prețios lux pentru mulți oameni. De câte ori se prevede producerea unei schimbări, ne interesează care va fi impactul ei asupra timpului nostru. De obicei ajungem la concluzia că o schimbare este un lucru bun *dacă* nu cresc pretențiile asupra timpului de care dispunem. Sidney Howard a spus că jumătate din ceea ce știi că vrei, înseamnă să știi la ce va trebui să renunți înainte să obții acel lucru. În cazul in care costul schimbarii este timpul, mulți vor respinge schimbarea.

Când se ajunge la condițiile legate de timp, liderul trebuie sa stabilească dacă persoana respectivă *nu vrea* sau *nu poate* să se schimbe. Dorința de a se schimba este legată de atitudine si nu se poate face mare lucru dacă adepții se opun schimbării din cauza atitudinii. În schimb, capacitatea de a se schimba este legată de perspectivă. Mulți oameni doresc să se schimbe, dar, din cauza modului în care percep situatia lor prezentă și responsabilitățile lor actuale, sunt incapabili să se schimbe. În acest punct, liderul poate fi de ajutor prin stabilirea prioritatilor, eliminarea lucrurilor neesențiale și concentrarea asupra valorii schimbării ca rezultat.

Îngustimea în vederi zădărnicește acceptarea ideilor noi.

O mie șase sute de oameni fac parte din "Societatea americană de cercetări internaționale pentru un pământ plat". Președintele ei, Charles K. Johnson, spune că a fost toată viața lui un adept al ideii că pământul este plat. "Când am văzut globul pământesc în școala primară, am respins ideea din primul moment așa cum o resping și azi".

Se spune că un bătrân din Maine, care ajunsese la venerabila vârstă de o sută de ani, a fost intervievat de un reporter din New York. Stând pe veranda casei bătrânului, reporterul a remarcat: "Cred că ați asistat la multe schimbări în viața dumneavoastră". Bătrânul a răspuns: "Da, și le-am văzut învechindu-se pe fiecare în parte".

Tradiția se opune schimbării.

Îmi place la nebunie această glumă: "De câți oameni este nevoie ca să schimbați un bec?". Răspuns: "De patru. Unul schimbă becul, iar ceilalți trei se minunează ce bun a fost cel vechi".

Acest gen de oameni îmi amintesc de bătrânul sergent care a primit în grijă o parcelă de gazon din faţa sediului administrativ al unei cazarme din Michigan. Sergentul a însărcinat cu promptitudine un soldat să ude gazonul în fiecare zi la ora cinci. Soldatul îşi făcea treaba conştiincios. Într-o zi s-a pornit o furtună cumplită. Ducându-se în inspecţie la barăci, sergentul l-a văzut pe soldat odihnindu-se.

"Ce-i cu tine?", a tunat sergentul. E ora cinci şi tu ar fi trebuit să fii afară, la udatul ierbii!".

"Dar, domnule sergent", a ripostat soldatul buimăcit, "plouă cu găleata; uitaţi-vă şi dumneavoastră ce furtună e afară!".

"Ei, şi ce?", ţipă sergentul, "n-ai pelerină?"

Legea lui Cornfield spune că nici un lucru nu se poate realiza decât după ce toată lumea se convinge că trebuie realizat, iar atunci este deja timpul să se facă altceva.

LISTA DE VERIFICARE ÎNAINTE DE SCHIMBARE

În cele ce urmează se va prezenta o listă de întrebări la care trebuie să răspunzi *înainte* de a iniţia schimbări în cadrul unei organizaţii. Dacă răspunsul la întrebări este "da", schimbarea va fi mai uşoară. Întrebările la care nu se poate răspunde decât prin "nu" (sau "poate"), indică de obicei faptul că schimbarea va fi dificilă.

DA	NU	
____	____	Vor beneficia cei care vă urmează de această schimbare?
____	____	Este această schimbare compatibilă cu scopul organizaţiei?
____	____	Este această schimbare precisă şi clară?
____	____	Aprobă schimbarea primii 20 la sută din personalul tău (cei care au influenţă asupra celorlalţi)?
____	____	Este posibil să se testeze schimbarea înainte de a vă angaja definitiv în realizarea ei?
____	____	Există resurse fizice, financiare şi umane pentru a realiza această schimbare?

___ ___ Este schimbarea reversibilă?
___ ___ Este evident că schimbarea este următorul pas?
___ ___ Produce schimbarea atât beneficii pe termen scurt cât şi pe termen lung?
___ ___ Sunt liderii capabili să implinească această schimbare?
___ ___ Este momentul potrivit pentru schimbare?

Sunt momente când orice lider se poate simţi ca în filmul de desene animate în care Lucy, sprijindu-se de un gard lângă Charlie Brown, îi spune acestuia: "Mi-ar plăcea să schimb lumea". Charlie Brown a întrebat-o: "Cu cine ai începe?", iar ea a replicat: "Cu tine".

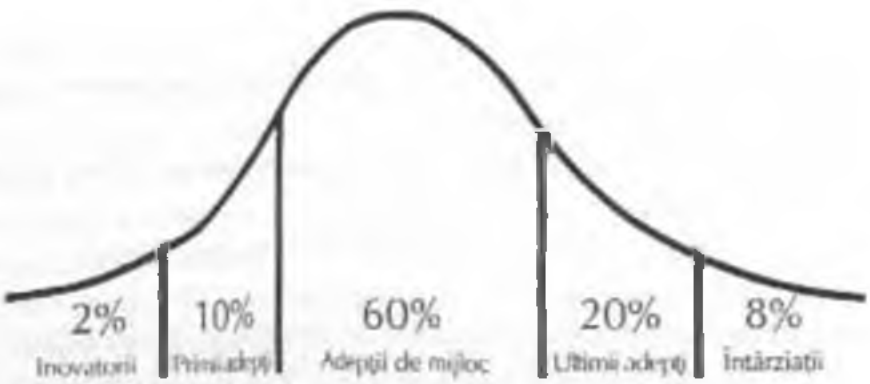
Ultima întrebare, "Este momentul oportun pentru schimbare?", reprezintă ultima condiţie care stă la baza introducerii schimbării. Un lider care vrea să implementeze schimbarea în rândurile celorlalţi va reuşi numai dacă ştie să aleagă momentul potrivit. În cartea mea, "*The Winning Attitude*" (Atitudinea care duce la succes), acest subiect este discutat pe scurt în felul următor:

O decizie greşită într-un moment nepotrivit = dezastru.
O decizie greşită la momentul potrivit = greşeală.
O decizie corectă într-un moment nepotrivit = neacceptare.
● O decizie corectă la momentul potrivit = succes.

Oamenii se schimbă când *au suferit* destul de mult pentru a simţi că *trebuie* să se schimbe; când *au învăţat* destul pentru a *dori* să se schimbe; când *au primit* destul pentru *a fi în stare* să se schimbe. Liderul trebuie să-şi dea seama când oamenii se găsesc în unul din aceste stadii. De fapt, liderii de seamă creează o atmosferă propice producerii uneia dintre cele trei condiţii.

PROCESUL EVOLUTIV AL SCHIMBĂRII

Este util să ne amintim că schimbarea poate fi văzută fie ca o *revoluţie* (ceva total diferit de ceea ce a fost), fie ca o *evoluţie* (o perfecţionare a vechii stări de lucruri). De obicei este mai uşor să se prezinte schimbarea ca o simplă perfecţionare a "ceea ce am făcut până acum", în loc de ceva măreţ, nou şi complet diferit. Când în organizaţie se lansează o propunere de schimbare, oamenii se împart în cinci categorii în funcţie de reacţia lor.



Inovatorii sunt visători.

Ei sunt cei care creează ideile noi și în general nu sunt recunoscuți ca lideri sau realizatori de strategii.

Primii adepți sunt cei care recunosc o idee bună atunci când o văd.

Opiniile lor sunt respectate în cadrul organizației. Deși ideea nu este creația lor, ei vor încerca să-i convingă pe ceilalți să o accepte.

Adepții de mijloc formează majoritatea.

Ei vor reacționa la opiniile celorlalți. În general, ei dovedesc bun simț când analizează o idee nouă, dar sunt înclinați să mențină status quo-ul. Pot fi influențați de personalitățile puternice din organizație.

Ultimii adepți sunt ultimul grup care îmbrățișează o idee.

Adesea ei își manifestă prin vorbe dezaprobarea față de schimbările propuse și s-ar putea să nu recunoască niciodată că le-au acceptat. În general ei vor accepta schimbarea dacă majoritatea o sprijină.

Întârziații sunt întotdeauna împotriva schimbării.

Aceștia sunt devotați imobilismului și trecutului. Adeseori ei sunt cei care formează fracțiuni în cadrul organizației.[1]

Procesul evolutiv al unei schimbări reuşite în cadrul unei organizaţii poate fi rezumat în cele opt trepte prin care trebuie să se treacă atunci când organizaţia respectivă trece de la ignorarea schimbării preconizate până la efectele pe care le va avea aceasta asupra direcţiei de dezvoltare dominate de deschidere şi inovaţie.

Treapta 1: **Ignoranţa.** Nu se simte nici o direcţie unitară sau ordine a priorităţilor în rândurile adepţilor. Ei sunt "în întuneric".

Treapta 2: **Informare**. Oamenii primesc informaţii generale. La început, ideea de schimbare nu este îmbraţişată.

Treapta 3: **Răspândire**. Pătrunderea noilor idei în starea de lucruri existentă poate da naştere confruntării cu apatia, prejudecăţile şi tradiţia. Tendinţa generală este concentrarea asupra problemelor care pot surveni.

Treapta 4: **Schimbarea individuală.** "Primii adepţi" încep să vadă avantajele schimbării propuse şi şi le însuşesc. Convingerile personale înlocuiesc sentimentul de automulţumire.

Treapta 5: **Schimbările organizatorice.** Se iau în discuţie două aspecte ale problemei. Se observă o mai mică rezistenţă şi o mai mare deschidere faţa de schimbările propuse. Concentrarea eforturilor se mută din zona anti–schimbare în cea pro–schimbare.

Treapta 6: **Aplicare stângace**. În timpul implementării schimbării, apar unele eşecuri, dar şi unele reuşite. Procesul de învăţare este rapid.

Treapta 7: **Integrare**. Stângăciile sunt din ce în ce mai rare şi nivelul de acceptare creşte. Apare un sentiment din ce în ce mai puternic al realizărilor şi un val secundar de rezultate şi reuşite.

Treapta 8: **Inovaţie.** Rezultatele semnificative dau naştere la încredere şi la dorinţa asumării riscurilor. Rezultatul este dorinţa de a schimba lucrurile mai rapid şi cu mai multă îndrăzneală.

Când se ajunge la treapta 8, organizaţia ca tot unitar este mai dornică să reia procesul de la început. Efectul cel mai important al procesului apare atunci când cea mai mare parte a organizaţiei este expusă în repetate rânduri ideii novatoare.

Prima expunere:	"Resping această idee pentru că intră în conflict cu ideile mele preconcepute".
A doua expunere:	"Mă rog, o înțeleg, dar nu pot să o accept".
A treia expunere:	"Sunt de acord cu ideea, dar am rezerve cu privire la utilitatea ei".
A patra expunere:	"Știi ceva, ideea asta exprimă destul de bine felul în care gândesc eu subiectul".
A cincea expunere:	"Am folosit această idee astăzi. Este nemaipomenită!".
A șasea expunere:	"I-am dat ideea asta cuiva ieri. De fapt, acum ideea îmi aparține în adevăratul sens al cuvântului".

REALIZAREA UNUI CLIMAT PENTRU SCHIMBARE

Studiile comportamentului uman arată că oamenii nu se opun de fapt schimbării; ei resping ideea de "a fi schimbați".[8] Această secțiune va scoate în evidență cum trebuie să creezi acea atmosferă care îi va încuraja pe ceilalți să se schimbe. Dacă oamenii nu sunt schimbați, schimbarea nu va avea loc. Prima frază din acest capitol era: "Schimbarea liderului înseamnă schimbarea organizației". De data aceasta vom începe de la lider și vom expune o strategie pentru organizație.

Liderul trebuie să dezvolte încrederea oamenilor în el.

Este minunat când oamenii cred în liderul lor. Dar este și mai lăudabil dacă liderul crede în oamenii lui. Când ambele afirmații sunt reale, rezultatul se numește încredere. Cu cât sunt mai mulți oamenii care au încredere în lider, cu atât mai dornici se vor arăta să accepte schimbările propuse de lider. Warren Bennis și Bert Nanus afirmă că "încrederea este liantul emoțional care îi unește pe lider și adepții lui".[9] Abraham Lincoln a spus: "Dacă vrei să câștigi un om de partea ta, spune-i

mai întâi că îi eşti prieten adevarat. Apoi cauta să descoperi ce vrea să realizeze".

Prima mea intrebare pe care o pun unui lider dornic să opereze schimbări în organizaţia sa este întotdeauna: "În ce relaţie te afli cu oamenii tai?". Daca relaţia este pozitiva, liderul este pregatit să facă pasul urmator.

Liderul trebuie să se schimbe pe el însuşi înainte de a le cere celorlalţi să se schimbe.

Din păcate, prea mulţi lideri procedează ca prietena mea care a făcut o listă cu hotărârile luate la cumpana dintre ani: fii mai amabilă cu oamenii; mănâncă mai raţional; fii mai generos cu prietenii; redu raţia de grăsimi şi dulciuri; nu mai exagera cu criticile.

Când prietena mea mi-a arătat lista am rămas foarte impresionat. Erau nişte hotărâri destul de importante. Am întrebat-o: "Crezi că vei fi în stare să le îndeplineşti pe toate?"

"Eu? Nici vorbă!", a răspuns ea. "Lista era pentru tine".

Andrew Carnegie a spus: "Cu cât îmbătrânesc mai mult, cu atât mă interesează mai puţin ce spun oamenii. Mi-e de-ajuns să văd ce fac". Marii lideri nu se mulţumesc să spună ce trebuie făcut, ei o arată!

Adevăraţii lideri înţeleg trecutul organizaţiei.

Cu cât a trecut mai mult timp fără ca organizaţia sa fie supusă schimbării, cu atât mai mare va fi efortul de a o face să se schimbe. De asemenea, dacă se implementează schimbarea şi rezultatul este negativ, oamenii din organizaţia respectivă nu vor privi cu ochi buni următoarele schimbări. Reciproca este, de asemenea, valabilă. Schimbările din trecut soldate cu succes îi pregătesc pe oameni să accepte cu mai multă receptivitate şi alte schimbări.

G. K. Chesterton recomanda: "Nu dărâma gardul înainte să afli de ce a fost construit". Este important să ştim ce s-a întâmplat în trecut înainte de a începe să facem schimbări pentru viitor.

Plasează persoanele cu influenţă în poziţii de conducere.

Liderii au două trăsături. În primul rând, ei se îndreaptă într-o direcţie; în al doilea rând, ei sunt capabili să-i convingă pe alţii să meargă cu ei. Ei îmi amintesc de preşedintele unei mari corporaţii care a întârziat la o şedinţa. Dând buzna in sală, el s-a aşezat pe primul scaun pe care l-a găsit liber în loc să se ducă la locul lui obişnuit. Unul din tinerii lui asistenţi a protestat: "Vă rog, domnule, dumneavoastră trebuie să vă aşezaţi în capul mesei". Preşedintele, care avea o percepţie corectă a locului pe care îl ocupa în companie, a răspuns: "Băiete, oriunde mă aşez eu este capul mesei".

Verifică "ce mărunţiş ai în buzunar".

Oricărui lider i se oferă o anumită cantitate de "mărunţiş" (sprijin emoţional sub formă de "monede mici") la începutul unei relaţii. Dacă relaţia se înrăutăţeşte, liderul renunţă la "mărunţiş", până când ajunge să falimenteze împreună cu organizaţia. Dacă relaţia se întăreşte, liderul mai primeşte "mărunţiş", până când el şi organizaţia se îmbogăţesc. Să nu uitaţi niciodată: *Este nevoie de "mărunţiş" ca să realizezi schimbarea*. Cu cât liderul are mai mult "mărunţiş" în buzunarul său, cu atât mai multe vor fi schimbările pe care le poate aduce în viaţa oamenilor. Din păcate şi reciproca este valabilă.

Adevăraţii lideri solicită sprijinul oamenilor cu influenţă *înainte* ca schimbarea să fie făcută publică.

Lista de mai jos cuprinde zece puncte care nu sunt altceva decât etapele pe care trebuie să le parcurgă un lider atunci când solicită sprijinul celor mai importante persoane cu influenţa din organizaţia sa în vederea unei schimbări.

1. Enumerarea principalelor persoane cu influenţa din cadrul principalelor grupuri ale organizaţiei.

2. Câţi dintre ei vor fi afectaţi *direct* de schimbare? (Aceşti oameni reprezintă cel mai important grup).

3. Câţi vor fi afectaţi *indirect* de schimbare?

4. Câţi estimaţi că vor avea o reacţie pozitivă faţă de schimbare?

5. Câţi estimaţi că vor avea o reacţie negativă?

6. Care grup deţine majoritatea?

7. Care grup are cea mai mare influenţă?

8. Daca grupul cu reacţie pozitivă este mai puternic, adună persoanele cu influenţă şi discută cu ele.

9. Daca grupul cu reacţie negativă este mai puternic, discută cu fiecare persoana cu influenţă în parte.

10. Află "punctul sensibil" al fiecărei persoane cu influenţa.

Alcătuieşte un plan de întâlniri care să sprijine schimbarea.

Orice idee nouă trece prin trei faze: "Nu funcţionează"; "Costă prea mult"; şi "Am ştiut tot timpul că este o idee bună".

Un lider înţelept, care înţelege că oamenii se schimbă în cadrul unui proces, îşi va alcătui un plan de întâlniri care să sprijine acest proces. Planul pe care îl aplic eu de cincisprezece ani s-a dovedit foarte eficient.

Probleme informative: Probleme de interes pentru toţi cei care participă la şedinţă; articole cu tentă pozitivă care ridică moralul. (Astfel şedinţa va începe la cote înalte).

Probleme de studiat: Probleme care trebuie discutate, nu şi votate. (Aceasta va permite împărtăşirea ideilor fără ca ele să fie prezentate ca un punct de vedere particular, ceea ce ar produce o anumită tensiune).

Probleme de acţiune: Probleme care trebuie votate şi care au fost până atunci articole de studiat. (Aceasta permite iniţierea unor comentarii care au fost deja discutate. Dacă este nevoie de o schimbare radicală, menţine problema în faza de studiu ca să-i dai timp să fie acceptată.)

Încurajează persoanele cu influenţă să-i influenţeze pe alţii neoficial.

Schimbările radicale nu ar trebui să-i surprindă pe oameni. O "scurgere de informaţii" din direcţia conducerii bine plasată îi va pregăti pe oameni pentru şedinţa oficială.

În fiecare an le explic liderilor – cheie cu care am de-a face că ei au de cărat două găleţi. Una este plină cu gaz şi cealaltă cu apă. Ori de câte ori se aprinde o scânteie de discordie în organizaţie datorită faptului că oamenii se tem de o posibilă schimbare, persoanele cu influenţă sunt cei care aud primii de ea. Când intră în scenă, ei pot fie să arunce găleata cu gaz peste foc şi să dea naştere la o adevărată problemă, fie găleata cu apă şi să stingă conflictul în faşă. Cu alte cuvinte, persoanele cu influenţă sunt fie cel mai important apanaj, fie cel mai mare pericol pentru un lider.

Scurgerile de informaţii din direcţia conducerii trebuie să fie planificate şi pozitive, ca să-i pregătească pe oameni pentru şedinţa în care schimbarea va fi anunţată oficial.

Arată oamenilor ce beneficii le va aduce schimbarea.

Ipoteza: Schimbarea preconizată aduce cele mai mari beneficii oamenilor, nu liderului. Oamenii sunt pe primul plan.

Pe o uşă dintr-o staţie de autobuz scrie: "Spre binele celorlalţi, rugăm închideţi uşa". Uşa stătea aproape tot timpul deschisă, până când anunţul a fost modificat: "Spre binele *dumneavoastră*, rugăm închideţi uşa". Uşa era tot timpul închisă. Adesea liderii unei organizaţii au tendinţa să gândească şi să conducă din perspectiva companiei, nu a oamenilor.

Dă oamenilor sentimentul că sunt proprietarii schimbării.

Deschiderea manifestată de un lider netezește drumul sentimentului proprietății resimțit de oameni. Fără proprietate, schimbările vor fi de scurtă durată. A schimba obiceiurile și modul de gândire al oamenilor este ca și cum ai scrie instrucțiuni pe zăpadă în timpul unui viscol. La fiecare douăzeci de minute instrucțiunile trebuie rescrise dacă o dată cu ele nu se oferă și proprietatea.

CUM SE REDĂ OAMENILOR SENTIMENTUL CĂ SUNT PROPRIETARII SCHIMBĂRII

1. Oferă oamenilor informații în prealabil, astfel încât ei să aibă timp să se gândească la implicațiile schimbării și la modul în care îi va afecta aceasta.

2. Explică obiectivele globale ale schimbării – motivele ei și cum se va produce ea.

3. Arătă oamenilor ce beneficii le va aduce schimbarea. Fii sincer cu angajații care pot fi dezavantajați drept urmare a schimbării. Avertizează-i din timp și oferă-le ajutor, eventual în găsirea unei noi slujbe.

4. Cere-le celor care vor fi afectați de schimbare să participe la toate fazele procesului de schimbare.

5. Menține deschise toate canalele de comunicare. Oferă angajaților ocazii de a discuta schimbarea. Încurajează întrebările, comentariile și alte reacții.

6. Fii flexibil și adaptabil pe tot parcursul procesului de schimbare. Recunoaște greșeli și operează modificări acolo unde este necesar.

7. Demonstrează-ți fără încetare credința și angajarea ta în schimbare. Menționează că ai încredere în capacitatea lor de a pune în practică schimbarea.

Probleme de acţiune: Probleme care trebuie votate şi care au fost până atunci articole de studiat. (Aceasta permite iniţierea unor comentarii care au fost deja discutate. Dacă este nevoie de o schimbare radicală, menţine problema în faza de studiu ca să-i dai timp să fie acceptată.)

Încurajează persoanele cu influenţă să-i influenţeze pe alţii neoficial.

Schimbările radicale nu ar trebui să-i surprindă pe oameni. O "scurgere de informaţii" din direcţia conducerii bine plasată îi va pregăti pe oameni pentru şedinţa oficială.

În fiecare an le explic liderilor – cheie cu care am de-a face că ei au de cărat două găleţi. Una este plină cu gaz şi cealaltă cu apă. Ori de câte ori se aprinde o scânteie de discordie în organizaţie datorită faptului că oamenii se tem de o posibilă schimbare, persoanele cu influenţă sunt cei care aud primii de ea. Când intră în scenă, ei pot fie să arunce găleata cu gaz peste foc şi să dea naştere la o adevărată problemă, fie găleata cu apă şi să stingă conflictul în faşă. Cu alte cuvinte, persoanele cu influenţa sunt fie cel mai important apanaj, fie cel mai mare pericol pentru un lider.

Scurgerile de informaţii din direcţia conducerii trebuie să fie planificate şi pozitive, ca să-i pregătească pe oameni pentru şedinţa în care schimbarea va fi anunţată oficial.

Arată oamenilor ce beneficii le va aduce schimbarea.

Ipoteza: Schimbarea preconizată aduce cele mai mari beneficii oamenilor, nu liderului. Oamenii sunt pe primul plan.

Pe o uşă dintr-o staţie de autobuz scrie: "Spre binele celorlalţi, rugăm închideţi uşa". Uşa stătea aproape tot timpul deschisă până când anunţul a fost modificat: "Spre binele *dumneavoastră*, rugăm închideţi uşa". Uşa era tot timpul închisă. Adesea liderii unei organizaţii au tendinţa să gândească şi să conducă din perspectiva companiei, nu a oamenilor.

Dă oamenilor sentimentul că sunt proprietarii schimbării.

Deschiderea manifestată de un lider netezește drumul sentimentului proprietății resimțit de oameni. Fără proprietate, schimbările vor fi de scurtă durată. A schimba obiceiurile și modul de gândire al oamenilor este ca și cum ai scrie instrucțiuni pe zăpadă în timpul unui viscol. La fiecare douăzeci de minute instrucțiunile trebuie rescrise dacă o dată cu ele nu se oferă și proprietatea.

CUM SE REDĂ OAMENILOR SENTIMENTUL CĂ SUNT PROPRIETARII SCHIMBĂRII

1. Oferă oamenilor informații în prealabil, astfel încât ei să aibă timp să se gândească la implicațiile schimbării și la modul în care îi va afecta aceasta.

2. Explică obiectivele globale ale schimbării - motivele ei și cum se va produce ea.

3. Arată oamenilor ce beneficii le va aduce schimbarea. Fii sincer cu angajații care pot fi dezavantajați drept urmare a schimbării. Avertizează-i din timp și oferă-le ajutor, eventual în găsirea unei noi slujbe.

4. Cere-le celor care vor fi afectați de schimbare să participe la toate fazele procesului de schimbare.

5. Menține deschise toate canalele de comunicare. Oferă angajaților ocazii de a discuta schimbarea. Încurajează întrebările, comentariile și alte reacții.

6. Fii flexibil și adaptabil pe tot parcursul procesului de schimbare. Recunoaște greșeli și operează modificări acolo unde este necesar.

7. Demonstrează-ți fără încetare credința și angajarea ta în schimbare. Menționează că ai încredere în capacitatea lor de a pune în practică schimbarea.

8. Stimuleaza entuziasmul, sprijinul, aprecierea şi recunoaşterea celor implicaţi în punerea în aplicare a schimbării.[10]

SCHIMBAREA SE VA PRODUCE

Întrebarea care se pune nu este "Ne vom schimba vreodată?", ci "Când şi cât de mult ne vom schimba?". Nimic nu rămâne neschimbat în afară de omniprezenţa schimbării. Se spune chiar că şi Adam i-a spus Evei, când cei doi au fost alungaţi din paradis: "Draga mea, trăim vremuri de tranziţie".

Charles Exley, preşedintele Corporaţiei NCR a spus: "Mă ocup de această afacere de treizeci şi şase de ani. Am învăţat o mulţime de lucruri şi cea mai mare parte a lor nu mai sunt valabile azi".

Scriitorul Lincoln Barnett a descris emoţia pe care a simţit-o alături de un grup de studenţi, împreună cu care a participat la o prelegere de fizică la Institutul de Studii Avansate Princeton. "Cum a fost?", a întrebat cineva.

"Minunat", a răspuns dl. Barnett. "Tot ceea ce ştiam săptămâna trecută e greşit".

A se menţine la curent cu schimbările şi a le lega de organizaţie reprezintă o preocupare permanentă a liderului. De exemplu, orice lider trebuie să cunoască informaţii de genul celor prezentate mai jos, şi care au fost trecute în revista într-un articol scris de dr. Richard Caldwell.[11] El arată contrastul dintre valorile anilor '50 şi cele ale anilor '90.

anii 1950	*anii 1990*
Economie	Cheltuieli
Recompensă cu întârziere	Recompensă imediată
Siguranţă	Ambivalenţă
Ortodoxism	Scepticism
Investiţii	Pârghii
Cartierul	Stilul de viaţă
Clasa mijlocie	Clasa inferioară
Export	Import

Virtute publica	Bunăstare personală
Mama şi tata	Doica şi îngrijirea cu ziua
Conferinţa de presă	Ocazii prielnice pentru fotografii
Realizare	Faimă
Cunoaştere	Referinţe
Producţie	Servicii
Datorie	Divorţ
"Noi"	"Eu"

Nu orice schimbare înseamnă progres, dar fără schimbare nu poate exista progres.

Schimbare = Progres
sau
Schimbare = Necaz

Schimbarea reprezintă atât ocazii prielnice, cât şi pierderi potenţiale. Din observaţiile mele, schimbarea echivalează cu un necaz atunci când:

- Schimbarea preconizată este o idee proastă.
- Schimbarea preconizată nu este acceptată de oamenii cu influenţă.
- Schimbarea preconizata nu este prezentată eficient.
- Schimbarea preconizată serveşte interesele liderului.
- Schimbarea preconizata se bazează exclusiv pe trecut.
- Schimbările preconizate sunt prea numeroase şi se produc prea repede.

În 1950, revista *Fortune* i-a întrebat pe unsprezece distinşi americani cum cred ei că va fi viaţa în 1980. În acea perioadă, Statele Unite se bucurau de un excedent comercial de 3 miliarde de dolari, aşa că nimeni nu a prevăzut ca peste treizeci de ani se va produce un deficit comercial. David Sarnoff, preşedinte RCA, era convins că până în 1980 vapoarele, avioanele, locomotivele,

ba chiar şi automobilele personale vor fi alimentate cu energie atomică. El spunea că fiecare casă va avea generatoare atomice şi că proiectile dirijate vor transporta corespondenţa şi alte mărfuri pe distanţe mari. Henry R. Luce, redactor şef la revista *Time*, a prevăzut sfârşitul sărăciei până în 1980. Matematicianul John von Neumann se aştepta că energia să fie gratuită peste treizeci de ani.

Nu-i niciodată prea târziu să te schimbi

Max Depree a spus: "Până la urmă este important să ne amintim că nu putem deveni ceea ce trebuie să fim rămânând ceea ce suntem".[12] Faptul că dacă încetezi să te mai schimbi te poţi considera un om terminat este o realitate.

La ce ne gândim când auzim numele Alfred Nobel? În primul rând la Premiul Nobel pentru pace. Dar puţini ştiu că aceasta este doar partea a doua a poveştii lui Nobel. Alfred Nobel a fost un chimist suedez care a făcut avere inventând dinamita şi celelalte explozive puternice folosite în industria armamentului. La moartea fratelui lui, un ziar a publicat din greşeală un ferpar care se referea la Alfred. Decedatul era prezentat ca un om care s-a îmbogăţit făcându-i pe oameni să se omoare între ei pe capete. Zguduit de această concluzie, Nobel a luat în acel moment o hotărâre: să-şi folosească averea premiind realizările în favoarea umanităţii.

Nobel a avut rara ocazie de a-şi evalua viaţa la sfârşitul ei şi totuşi să trăiască destul de mult ca să-şi poată îndrepta greşelile.

Comicul Jerry Lewis spunea că cel mai frumos dar de nuntă pe care l-a primit a fost un film cu întreaga ceremonie matrimonială. El afirma că atunci când lucrurile mergeau foarte prost în căsnicia lui, se închidea într-o cameră, îşi proiecta filmul şi la sfârşit ieşea de acolo eliberat.

Mă îndoiesc că tu vei avea posibilitatea să îţi proiectezi filmul vieţii sau să îţi citeşti ferparul în ziar, dar un lucru poţi face cu siguranţă: să te decizi chiar azi să te schimbi. Iar dacă schimbarea va fi benefică, când vei privi înapoi, o vei numi creştere.

CAPITOLUL

CINCI

CEL MAI RAPID MOD DE A CÂŞTIGA CONDUCEREA:

REZOLVAREA PROBLEMELOR

Aşa cum arata F.F. Fournies în cartea sa *Coaching for Improved Work Performance*[1] (Să învaţăm să ne îmbunătăţim performanţele în muncă), patru motive îi fac pe oameni să nu aibă rezultatele pe care ar trebui să le aibă în muncă:

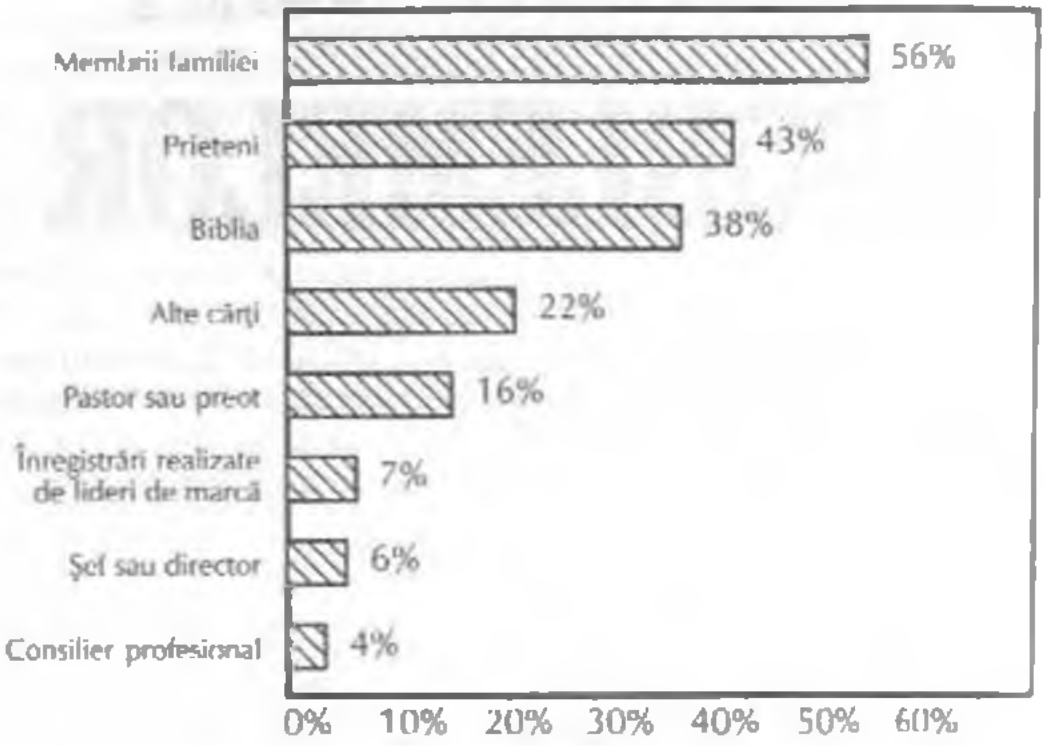
1. Nu ştiu *ce* li se cere.
2. Nu ştiu *cum* să facă ce li se cere.
3. Nu ştiu *de ce* trebuie să facă ce li se cere.
4. Există obstacole pe care ei nu le pot controla.

Aceste patru motive pentru care oamenii nu au rezultate pe măsura potenţialului lor cad în responsabilitatea liderului. Primele trei motive se referă la începerea muncii în mod corect. Un program de instruire, descrierea slujbei, instrumentele potrivite şi previziunea, precum şi abilitatea de a comunica, vor da rezultate excelente în îndeplinirea primelor trei condiţii.

Acest capitol se va ocupa de al patrulea motiv care îi face pe mulţi oameni să nu atingă nivelul de performanţă cerut. La serviciu, acasă, în viaţă în general apar tot felul de probleme.

Am observat că oamenilor nu le plac problemele, se satură repede de ele, şi ar face aproape orice ca să scape de ele. Acest climat îi determină pe cei din jur să îţi predea cârma conducerii – dacă, bineînţeles, ai dorinţa şi capacitatea fie să le rezolvi problema, fie să-i înveţi să şi-o rezolve singuri. Calitatea ta de a rezolva problemele va fi întotdeauna de folos, pentru că oamenii vor avea întotdeauna probleme de rezolvat. Şi atunci când acestea apar, iată la cine apelează oamenii pentru rezolvarea lor (vezi diagrama de mai jos):

La cine apelează oamenii când au probleme



Acest capitol se va ocupa de cele două condiţii necesare în rezolvarea eficientă a problemelor: atitudinea corectă şi planul de acţiune corect.

Înainte de explorarea acestor două sfere, aş vrea să îţi împărtăşesc câteva observaţii asupra oamenilor şi problemelor lor.

Toţi avem probleme.

Uneori suntem copleşiţi de aceste probleme, aşa cum s-a întâmplat cu prietenul meu, Joe. Înainte de a pleca la lucru, el a primit două telefoane din provincie. Se părea că toată lumea are probleme. Şi toţi voiau că Joe să se urce în avion şi să vină să le

rezolve. Până la urmă i-a spus soției că nu mai are poftă să mănânce și a ieșit iute din casă. În garaj a descoperit că mașina nu pornește. Așa că a chemat un taxi. În timp ce aștepta taxiul a mai primit un telefon prin care a aflat de încă o problemă. În fine, a sosit taxiul și Joe a ieșit în goană pe ușă, s-a prăbușit pe banchetă din spate și a țipat: "Hai odată, să mergem!"

Omul este mai important decât problema.

"Unde vreți să vă duc?", a întrebat taximetristul.

"Nu contează unde mergem", a răspuns Joe. "Am probleme peste tot".

Uneori avem impresia că generația noastră are mai multe probleme decât cea dinaintea noastră. Această idee m-a făcut să râd după ce am citit cuvintele lui Dwight Bohmbach din cartea sa *What's Right with America* (Ce are bun America): "Bătrânii din America au cunoscut criza din 1929 care a ruinat multe familii; anii depresiunii; Marșul Veteranilor din Washington, când veteranii au fost împrăștiați de trupele Armatei; anii Noii Înțelegeri; Pearl Harbor; pierderea Filipinelor; anii '40 cu zile și nopți întregi petrecute în uzine de armament; participarea la războiul din Europa și din Pacific; Debarcarea din Normandia; Marea Contraofensivă a Germaniei; Ziua Victoriei; începuturile pline de speranțe ale Națiunilor Unite în America; Bomba atomică; Victoria asupra Japoniei; Planul Marshall în Europa; Podul aerian de la Berlin; războiul din Coreea; incidentul U-2; invazia din Bay of Pigs; criza cubaneză; asasinarea președintelui Kennedy, a lui Bobby Kennedy și a lui Martin Luther King, Jr.; lupta pentru drepturile omului; războiul din Vietnam; aselenizarea; Afacerea Watergate și demisia unui președinte și a unui vicepreședinte; criza energetică; Accidentul de la Three-Mile Island; ostatecii din Iran; un alt președinte împușcat în 1981; bombardarea ambasadei americane și sute de soldați din Marina în Liban; transformarea într-o națiune debitoare, cu cel mai mare deficit bugetar din istorie. Ce viață!".

Oamenii au nevoie să-și schimbe perspectivele, nu problemele.

Ar trebui să ne amintim de cuvintele lui Paul Harvey care spunea că în vremuri ca acestea e bine să nu uităm că au existat dintotdeauna astfel de perioade.

Problemele dau sens vieții.

Un înțelept a afirmat odinioară că singurul obstacol care stă în calea unui vultur împiedicându-l să zboare mai repede și mai ușor este aerul. Și totuși, dacă aerul nu ar exista, și mândra pasăre ar trebui să zboare în vid, ea ar cădea imediat la pământ. Chiar elementul care se opune zborului este în același timp condiția lui.

Strategiile sunt numeroase; principiile sunt puține. Strategiile se vor schimba; principiile nu se schimbă niciodată.

● Principalul obstacol pe care îl întâmpină o barcă cu motor este apa care se opune rotirii elicei, dar, dacă n-ar fi această rezistență, barca nu s-ar mișca deloc.

Aceeași lege conform careia obstacolele sunt condiția succesului este valabilă și în viața individului. O viață fără obstacole și dificultăți ar reduce toate posibilitățile și energiile la zero. Eliminați problemele și viața își pierde tensiunea creatoare. Problema ignoranței maselor dă sens educației. Problema sănătății ruinate dă sens medicinei. Problema dezordinii sociale dă sens guvernelor.

Ia-o întotdeauna pe drumul principal.

În Sud, unde bumbacul era "rege", gândacul bumbacului, venit din Mexic în Statele Unite a distrus toate plantațiile de bumbac. Fermierii s-au văzut obligați să cultive și alte plante, cum ar fi soia sau alune. Ei au învățat să-și folosească pamânturile pentru creșterea vitelor, porcilor și păsărilor. Ca urmare, numeroși fermieri au prosperat mai mult decât în vremea când se cultiva numai bumbac.

Locuitorii din Enterprise, Alabama, au fost atât de recunoscători pentru cele întâmplate, încât în 1910 au ridicat un monument pentru cinstirea gândacului bumbacului. Trecând de la un sistem cu o singură cultură la cultura diversificată, ei s-au îmbogățit. Inscripția de pe monument suna astfel: "Spre profunda noastră cinstire a gândacului bumbacului, ca apreciere pentru prosperitatea pe care ne-a adus-o".

● Toată viața avem tendința să scăpăm de probleme și responsabilități. Când apare această tentație, amintiți-vă de tânărul care l-a întrebat pe bătrânul singuratic: "Care este cea mai mare povară în viața unui om?". Bătrânul a răspuns cu tristețe: "Să nu ai nici o povară pe umeri".

Mulţi oameni importanţi au depăşit problemele din viaţa lor.

Mulţi Psalmi s-au scris în condiţii vitrege. "Majoritatea Epistolelor au fost scrise în închisoare. Cele mai multe idei măreţe ale celor mai mari gânditori din toate timpurile au trecut prin foc. Bunyan a scris "*Pilgrim's Progress*" (Drumul pelerinului) în închisoare. Florence Nightingale, prea bolnavă ca să se poată ridica din pat, a reorganizat spitalele din Anglia. Pe jumătate paralizat şi sub permanenta ameninţare a unui atac de apoplexie, Pasteur a fost neobosit în lupta lui împotriva bolii. În cea mai mare parte a vieţii sale, istoricul american Francis Parkman a fost victima unei suferinţe atât de cumplite încât de abia putea să mâzgălească câteva cuvinte gigantice pe o foaie de hârtie, şi totuşi a reuşit să scrie douăzeci de volume magnifice de istorie".

Îngroapă pe cineva în zăpezile din Valley Forge şi iată-l pe George Washington. Obligă pe cineva să crească într-o sărăcie lucie şi vei avea un Abraham Lincoln. Imobilizat de o paralizie infantilă, îşi va depăşi condiţia ca un Franklin D. Roosevelt. Cu arsuri atât de grave încât doctorii au spus că nu va mai putea merge niciodată – iată-l pe Glenn Cunningham care a depăşit recordul pe distanţă de o milă în 1934. Să se nască negru într-o societate sufocată de discriminări rasiale şi va ajunge un Booker T. Washington, o Marian Anderson, un George Washington Carver sau un Martin Luther King Jr. Numeşte-l "lent la învăţătură" şi întârziat – clasează-l ca needucabil şi va ieşi din el un Albert Einstein.

Dolly Parton rezuma toate acestea astfel: "Eu cred ca dacă vrei curcubeul trebuie să te împaci cu ideea ploii".

Problema mea NU este problema mea.

Între o persoană care are o problemă mare şi o persoană care face ca o problemă să fie mare este o diferenţă ca de la cer la pământ. De mai mulţi ani fac muncă de consiliere timp de douăzeci până la treizeci de ore săptămânal. Am descoperit imediat că oamenii care veneau la mine nu erau neapărat cei care aveau problemele cele mai mari. Ei erau cei conştienţi de problemele lor, care se simţeau apăsaţi de impasul în care se găseau. La început, am încercat cu naivitate să îi ajut să-şi rezolve problemele, dar am descoperit că după ce plecau de la mine găseau altele. Erau la fel ca Charlie Brown într-un episod special de Crăciun, când nu reuşea să intre în atmosfera festivă de sărbători.

Până la urmă, Linus i-a spus: "Charlie Brown, ești singura persoană pe care o cunosc care reușește să transforme minunata perioadă a Crăciunului într-o problemă".

Linus, dă-mi voie să-ți spun ceva. Mai sunt mulți ca Charlie Brown! "Problemele" lor nu sunt de fapt probleme reale. Necazul este că ei reacționează greșit în fața "problemelor" și atunci transformă "problemele" lor în adevărate "probleme". Nu contează ce mi se întâmplă *mie*, ci ceea ce se întâmplă *în interiorul meu*.

● Un studiu efectuat pe trei sute de oameni de înalt prestigiu, ca Francis Delano Roosevelt, Helen Keller, Winston Churchill, Albert Schweitzer, Mahatma Ghandi și Albert Einstein, arată că un sfert dintre ei aveau un handicap, cum ar fi lipsa vederii, surditatea sau infirmități ale membrelor. Trei sferturi s-au născut în sărăcie, au provenit din familii destrămate sau au trăit în situații extrem de încordate ori neobișnuite.

Cum se face că acești oameni care au reușit atât de bine în viață și-au depășit problemele, în timp ce alții se lasă copleșiți de ele? Explicația este că ei au refuzat să se cramponeze de obișnuitele scuze ale eșecului. Ei au făcut din pietrele de care ar fi trebuit să se împiedice trepte pe care să pășească. Ei și-au dat seama că nu au posibilitatea să stăpânească toate situațiile în care îi pune viața, dar au reușit să aibă fermitatea opțiunii unei atitudini corecte în orice situație.

Am citit odată despre corul unei biserici care strângea bani ca să participe la un concurs muzical și s-au hotărât să deschidă o spălătorie de mașini. Spre disperarea lor, după o dimineață plină, la prânz a început să plouă cu găleata și nu a mai apărut nici un client. În cele din urmă, una dintre femei a scris acest anunț: "NOI SPĂLĂM" (urmat de o săgeată îndreptată spre cer): "EL CLĂTEȘTE!".

Ziarul Los Angeles Times a publicat de curând acest citat: "Dacă poți să zâmbești când totul merge rău ești fie imbecil, fie reparator". Mi-aș permite să adaug: fie un lider în formare, care își dă seama că singura problemă este cea pe care o lași să fie problemă din cauză că reacționezi greșit în fața ei. Problemele te pot opri temporar. Tu ești singurul care poți să permanentizezi situația.

O problemă este un lucru în privinţa căruia pot face ceva.

Prietenul şi mentorul meu Fred Smith, m-a învăţat acest adevăr: dacă nu pot face nimic în privinţa unei probleme, ea nu este problema mea; este un fapt de viaţă.

În 1925 o companie americană care producea şi comercializa cremă de ras se preocupa de eficacitatea publicităţii prin reclame de-a lungul şoselelor. O dată cu răspândirea automobilelor de mare viteză a apărut şi teama că oamenii nu vor mai avea timp să citească panourile de pe marginea drumului. Atunci compania, pe nume Burma Shave, a creat o serie de panouri mici amplasate la intervale suficient de mari pentru a putea fi citite chiar şi din mare viteză. Această soluţie unică prin originalitatea ei i-a adus firmei Burma Shave un succes de casă ce a dăinuit timp de patruzeci şi şase de ani.

În copilăria mea petrecută în Ohio, îmi plăceau la nebunie reclamele Burma Shave. Favorita mea era:

Piersica-i frumoasă
Cu puf peste tot...
Dar omul nu-i piersică
Şi nicicând n-a fost...

Compania Burma Shave a devenit creatoare datorită societăţii aflate într-o continuă schimbare. Dacă problema n-ar fi avut rezolvare, ea n-ar fi fost problemă, ci doar un fapt de viaţă. Fii însă foarte prudent înainte de a te resemna cu ideea că nu există nici o soluţie la problema ta. S-ar putea să vină altcineva cu un răspuns.

O probă pentru un lider este capacitatea de a recunoaşte o problemă înainte ca aceasta să devină urgenţă.

Sub o conducere excelentă o problemă capătă rareori proporţii uriaşe din cauza că ea este recunoscută şi rezolvată din faşă.

Marii lideri recunosc de obicei o problemă trecând prin următoarele faze:

1. O percep înainte să o vadă (intuiţie).
2. Încep să o caute şi să pună întrebări (curiozitate).
3. Adună date (prelucrare).
4. Împărtăşesc sentimentele şi constatările câtorva colegi de încredere (comunicare).
5. Definesc problema (scriere).
6. Îşi verifică resursele (evaluare).
7. Iau o hotărâre (conducere).

Marii lideri sunt rareori limitaţi. Ei îşi dau seama că pumnul care îi va pune la pământ nu va fi cel mai puternic – adeseori va fi cel pe care nu-l văd ameninţându-i. Prin urmare, ei vor căuta semne şi indicii care să le ofere o imagine asupra esenţei problemei, precum şi şansele de rezolvare. Ei vor trata problema la fel ca cel ce intenţiona să încalce proprietatea unei ferme din Indiana, pe gardul căreia se găsea următorul anunţ: "Dacă vreţi să traversaţi acest domeniu, ar fi bine să o faceţi în 9,8 secunde. Taurul o face în 10 secunde".

Putem judeca liderii după dimensiunile problemelor cu care se confruntă.

Într-un episod comic din "Peanuts", Charlie Brown afirma: "Nu există nici o problemă atât de mare încât să nu pot fugi de ea". Am avut cu toţii momente în care ne-am simţit ca îmblânzitorul de lei care a trimis unui ziar următorul anunţ: "Îmblânzitor de lei caută leu îmblânzitor".

Şi totuşi, din observaţiile mele asupra oamenilor şi problemelor lor, am ajuns la concluzia că este mai important cât de mare este persoana decât cât de mare este problema. Problemele par mai mari sau mai mici după cum persoana este mai mare sau mică.

De curând am vorbit cu Marcia, o doamnă căreia i s-a diagnosticat un cancer la sân cu doi ani în urmă şi care a suferit o mastectomie. În prezent ea se simte foarte bine, dar mi-a mărturisit că este îngrijorată pentru alte femei care au avut

aceeaşi problema şi nu se simt la fel de bine. Era evident că între Marcia şi celelalte femei cu aceeasi problema există o mare diferenţă. Puteam să prevăd dinainte o recuperare fizică favorabilă in cazul Marciei. Ea avusese încă de la început o atitudine pozitiva faţă de problema ei. Ţelul nostru ca lideri este să cladim oameni puternici. Numai oamenii puternici vor trata eficient marile probleme.

Rezolvaţi problemele de muncă rapid; problemele legate de oameni iau mai mult timp.

Rezolvarea problemelor poate fi o urgenţa, dar nu trebuie să ne ocupam majoritatea timpului cu asta. Daca avem in permanenta în minte rezolvarea următoarei probleme de care ne lovim, vom ajunge să ne simţim ca fermierul care se plângea că "cel mai greu lucru la mulsul vacilor este că nu rămân niciodată mulse". Problemele nu încetează niciodată sa se iveasca, dar oamenii pot pune capăt problemelor. Pentru a crea persoane capabile să rezolve probleme, am următoarele recomandări:

1. Rezervă-ti un timp pentru a te ocupa de oameni. Cei care nu-şi fac timp niciodată pentru oameni sunt forţati să-şi folosească timpul pentru a le rezolva problemele.

2. Nu rezolva niciodată o problemă în locul altcuiva; rezolv-o cu persoana respectivă. Străbate împreună cu acea persoană toate etapele de recunoaştere a unei probleme (deja prezentate anterior). Este foarte bine să îţi petreci un timp cu persoana respectivă studiind acest capitol.

Problemele trebuie rezolvate la nivelul cel mai de jos cu putinţa. Preşedintele J.F. Kennedy spunea că preşedintele Eisenhower i-a dat acest sfat în ziua dinaintea confirmării sale: "Vei constata că la preşedintele Statelor Unite nu ajung probleme uşoare. Dacă sunt uşoare, le-a rezolvat cineva înainte". Aceasta afirmaţie trebuie să constituie un adevăr pentru orice lider. Pe măsură ce urcăm pe scara conducerii, deciziile care se iau vor fi mai puţine, dar mai importante. Abilitatea unui lider în rezolvarea problemelor trebuie să fie din ce în ce mai ascuţită, căci fiecare decizie pe care o ia este covârşitoare. John E. Hunter spunea: "O situaţie devine problemă atunci când nu ai suficiente resurse ca să-i faci faţă". În continuare se va arăta de ce este nevoie pentru a rezolva eficient problemele.

Atitudinea potrivită

Atitudinea este un aspect atât de important pentru potențialii lideri, încât capitolul următor va fi dedicat în totalitate acestei teme. Prin urmare, în acest capitol vor fi suficiente doar câteva considerații. Norman Vincent Peale avea dreptate când spunea că gândirea pozitivă înseamnă *ce crezi* despre o problemă. Entuziasmul înseamnă *ce simți* în legătură cu o problemă. Împreună, cele două aspecte hotărăsc ce măsuri vei lua față de o problemă. Dacă aș avea puterea să fac orice pentru oameni, i-aș ajuta să-și schimbe perspectivele, nu problemele. Gândirea pozitivă nu schimbă întotdeauna situațiile, dar ne va schimba întotdeauna pe noi. Atunci când vom fi în stare să judecăm corect o situație grea, atunci călătoria noastră prin viață va fi mai rodnică.

În eseul său "*The Window*"(Fereastra), G.W. Target ne spune povestea a doi oameni care stăteau în paturi alăturate într-o cameră de spital. Ambii erau grav bolnavi și, deși nu li se permitea prea multă distracție – nu aveau voie să se uite la televizor, să asculte radioul sau să citească cărți – între ei s-a legat o prietenie strânsă, după ce luni întregi au stat de vorbă. Au discutat toate subiectele posibile care îi interesau pe amândoi sau despre care știau câte ceva, de la familie, la slujbă și concedii, ajungând să-și cunoască reciproc povestea vieții.

Nici unul dintre cei doi nu se dădea jos din pat, dar unul din ei era mai norocos, căci patul lui era lângă fereastră. În cadrul tratamentului, el avea voie să stea în capul oaselor o oră pe zi. În acest răgaz, el obișnuia să-i descrie tovarășului său de suferință ce vedea pe geam. În termeni foarte plastici, el reușea să aducă lumea de afară în camera de spital, pentru prietenul lui, descriindu-i adesea frumosul parc pe care îl vedea, cu heleșteul din mijloc și numeroșii oameni interesanți pe care îi vedea petrecându-și timpul liber acolo. Prietenul lui a început să trăiască numai pentru aceste descrieri.

După o relatare mai fascinantă ca de obicei, omul nostru începu să gândească că nu era drept ca prietenul lui să poată vedea totul în vreme ce el nu putea vedea nimic. Îi era rușine de ce gândea, dar, având o grămadă de timp la dispoziție doar pentru a se gândi, nu reușea să-și scoată asta din minte. În cele din urmă, aceste gânduri au început să-și lase amprenta asupra sănătății lui, starea i s-a înrăutățit, la fel și dispoziția lui.

Într-o noapte, prietenul lui, care avea câteodată greutate în respirat, se trezi cu un atac de tuse și sufocare și fu incapabil să apese butonul care o anunța pe soră să-i vină în ajutor. Colegul

lui de cameră, care adunase în suflet frustrare şi invidie, rămase nemişcat, cu ochii în tavan, ascultându-l cum se lupta să supravieţuiască chiar alături de el, şi nu mişcă un deget.

În dimineaţa următoare, sora din tura de zi îl găsi mort pe omul de lângă fereastră.

După o perioadă decentă, omul care era atât de nerăbdător să se uite pe fereastră întrebă dacă poate fi mutat, şi dorinţa îi fu îndeplinită. De îndată ce toată lumea ieşi din cameră, omul se ridică într-un cot cu mare efort şi îşi aruncă privirea pe fereastră, dornic să-şi umple sufletul cu privelişte a lumii de afară.

Şi atunci descoperi că fereastra dădea spre un zid gol.[1]

Un plan de acţiune corect

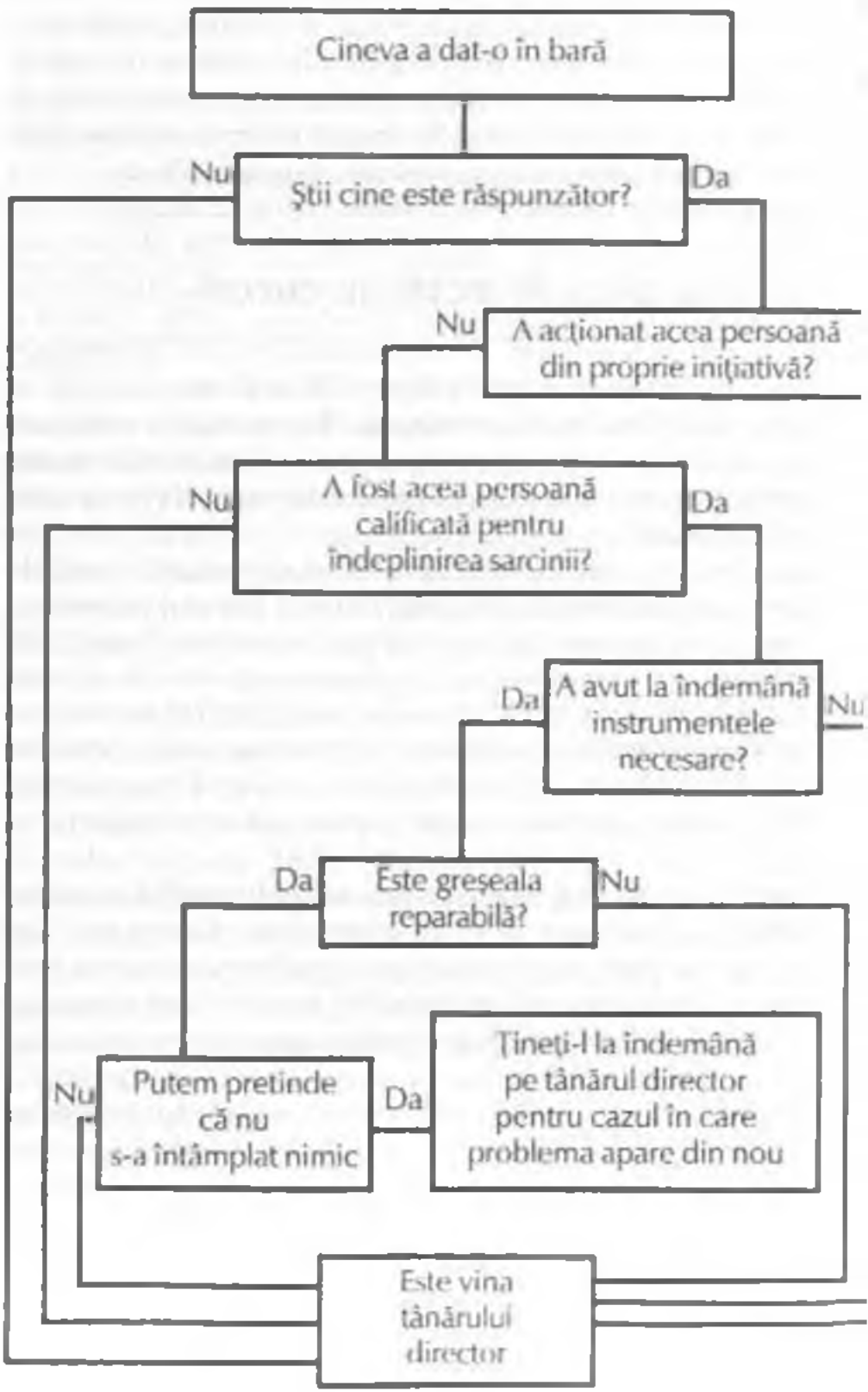
Nu-i aşa că de multe ori avem un excedent de răspunsuri simple şi un deficit de întrebări simple? Câteodată ne simţim ca băiatul din desenele animate care a spus: "Încerc să atac o singură zi dintr-o ochire, dar în ultima vreme m-au atacat mai multe zile în acelaşi timp". Un singur lucru este cert: viaţa nu este lipsită de probleme!

Se spune că în timpul proiectării seriei de vehicule spaţiale Apollo, între oamenii de ştiinţă şi ingineri s-a căscat o prăpastie. Oamenii de ştiinţă cereau ca fiecare gram de greutate disponibilă să fie destinat echipamentelor ştiinţifice care puteau fi folosite la explorarea spaţiului cosmic. Ei voiau ca inginerii să proiecteze un vehicul spaţial fără nici un defect. (Era perioada când "defecte zero" era o expresie uzuală în industrie). Asta ar fi însemnat să se rezerve o mare parte din spaţiu şi greutate echipamentului ştiinţific.

Inginerii au protestat că acesta era un ţel imposibil de atins. Ei au pretins că singura ipoteză sigură era că ceva va fi în neregulă, dar nu puteau prevede cu certitudine unde se va produce defectul. Prin urmare, vor trebui să construiască o serie de sisteme de rezervă pentru a fi pregătiţi pentru orice eventuală disfuncţie. Iar aceasta ar fi însemnat că echipamentului ştiinţific i se va rezerva mult mai puţin spaţiu şi mult mai puţină greutate.

Se povesteşte că diferendul s-a rezolvat întrebându-i pe astronauţii care se antrenau ce ipoteză sprijineau. Toţi au votat pentru mai multe sisteme de rezervă. Această poveste ilustrează importanţa ipotezelor. Unii oameni presupun că se poate inventa un sistem fără defecte pentru protecţia vieţilor lor. Alţii presupun că sigur ceva nu va funcţiona şi va fi nevoie de un sistem de rezervă. Sunt multe cazurile când survine o problemă şi ne convine să scăpăm de ea învinuind pe altcineva. De curând am

SCHEMA TEHNOLOGICĂ DE REZOLVARE A PROBLEMELOR



studiat o schemă umoristică referitoare la modul de "rezolvare" a problemelor (vezi pagina anterioară) în care se exagerează dorința noastră de a "arunca pisica în curtea vecinului".

PROCESUL DE REZOLVARE A PROBLEMELOR

Ei bine, chiar dacă nu ne grăbim să aruncăm responsabilitatea pe umerii altcuiva și avem atitudinea corectă, întărită de un solid plan de acțiune, este în continuare important să urmăm fazele unui proces atunci când căutăm o soluție. Iată ce faze recomand eu în această privință.

Identificarea problemei

De cele mai multe ori luptăm împotriva simptomelor, nu împotriva cauzelor. A obliga personalul să nu-și părăsească birourile până nu se termină programul este un "pansament superficial" care nu oferă soluția la problema respectivă. "De ce pleacă angajații devreme?" Sarcina ta este să identifici adevăratele probleme care se ascund în spatele simptomelor. Dacă nu vei face așa, vei fi în aceeași situație ca tânărul soldat care învață să sară cu parașuta. El a primit următoarele instrucțiuni:

1. Sari când ți se spune;

2. Numără până la zece și trage de cablul de deschidere;

3. În cazul (foarte puțin probabil) în care parașuta nu se deschide, trage de cablul de rezervă; și

4. Când ajungi jos, un camion te va aduce înapoi la bază.

Avionul a atins altitudinea propice și parașutiștii au început să sară; când i-a venit rândul, a sărit și soldatul nostru. A numărat până la zece, a tras de cablu, dar parașuta nu s-a deschis. A tras de coarda de rezervă, dar nici de data aceasta nu s-a întâmplat nimic. Soldatul și-a spus cu obidă: "și bineînțeles că nici camionul n-o să fie la locul lui când ajung jos".

Stabileşte prioritatea problemei.

Richard Sloma spune să nu încerci niciodată să rezolvi toate problemele dintr-o dată – aliniază-le una după alta în faţa ta. Indiferent că te confruntţi cu trei, treizeci sau trei sute de probleme, "aşază-le pe un singur rând, astfel încât în permanenţa să nu poţi sta faţă în faţă decât cu una". Abordează problemele, nu ca să găseşti ce sperai, ci ca să afli adevărul şi realităţile care trebuie depistate şi neutralizate. Poate că n-o să îţi placă ce vei găsi. În cazul acesta, ai libertatea să încerci să le schimbi. Dar nu te îmbăta cu apă rece. Ceea ce găseşti poate să fie sau să nu fie adevărata problemă.

Defineşte problema.

Pe scurt, răspunde la întrebarea: "Care-i problema?" Bobb Biehl ne sfătuieşte să nu uităm care este diferenţa dintre a rezolva o problemă şi a lua o decizie. O "decizie este o alegere pe care o faci între două sau mai multe alternative", ca de exemplu: "Să iau avionul spre Phoenix sau spre Chicago?" O problemă este o situaţie care este legată de intenţiile sau speranţele tale: "Am vrut să iau avionul spre Chicago, dar am ajuns la Detroit", sau "Intenţionam să am 50.000 de dolari în bancă, şi când colo am un gol de 50.000 de dolari".[4]

Definirea problemei într-o singură propoziţie este *un proces în patru etape*.

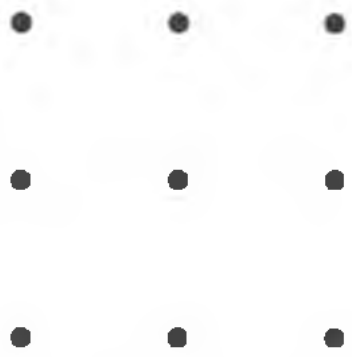
1. PUNE ÎNTREBĂRILE POTRIVITE.

Dacă ai o idee vagă, nu pune o întrebare generală de tipul: "Ce se petrece aici?", şi nu face speculaţii. Pune în schimb întrebări legate de proces. Există două cuvinte care îmi orientează întotdeauna întrebările, şi acestea sunt "tendinţe" şi "sincronizare". Dacă se pun întrebări specifice în aceste două direcţii, pot fi depistate majoritatea problemelor.

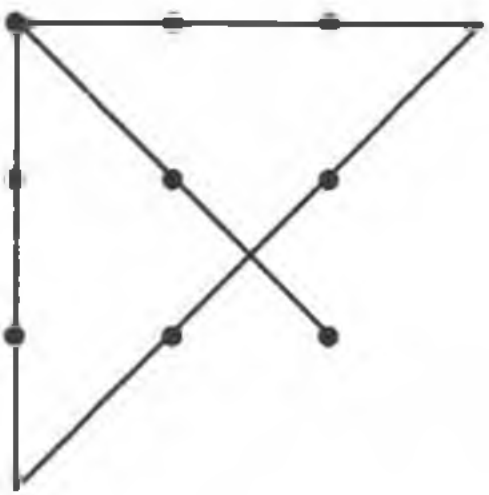
2. VORBEŞTE CU CINE TREBUIE.

Fereşte-te de autorităţile care par mereu să spună "Noi ştim mai bine". Aceşti oameni au puncte slabe şi se opun schimbării. Creativitatea este esenţială în rezolvarea problemelor. În conferinţele pe care le ţin pe tema conducerii obişnuiesc să ilustrez acest principiu folosindu-mă de problema celor nouă puncte.

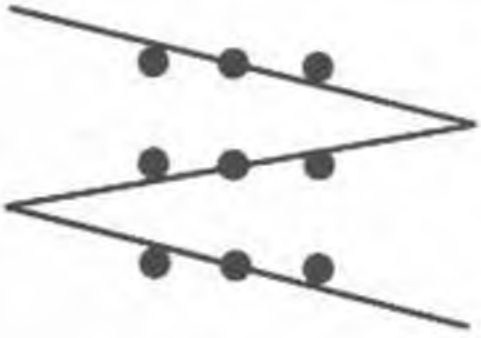
Unește cele nouă puncte de mai jos prin patru linii drepte fără a ridica creionul sau stiloul de pe hârtie.



Dacă vezi această problemă pentru prima oară, încearcă și tu. Te vei bloca dacă vei face încercări care îți limitează domeniul răspunsurilor. Ai pornit de la ipoteza că liniile nu se pot prelungi dincolo de pătratul imaginar format din cele nouă puncte? Renunță la această ipoteză și îți va fi mai ușor să rezolvi enigma.

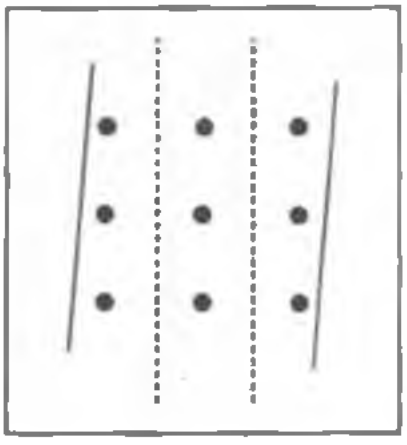


Această soluție creativă este destul de comună. Mai puțin cunoscute sunt celelalte alternative care pornesc de la eliminarea altor ipoteze, cum ar fi cea recomandată de astronomul Tom Wujec: Ipoteza: Liniile trebuie să treacă prin centrul punctelor. Dacă trasezi linii care doar ating punctele, vei reuși să rezolvi problema în trei mișcări.

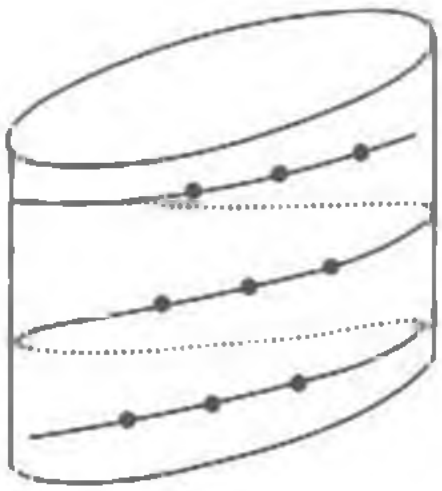


Ipoteza: Liniile trebuie să fie subţiri. Uneşte punctele printr-o linie groasă şi ai rezolvarea problemei.

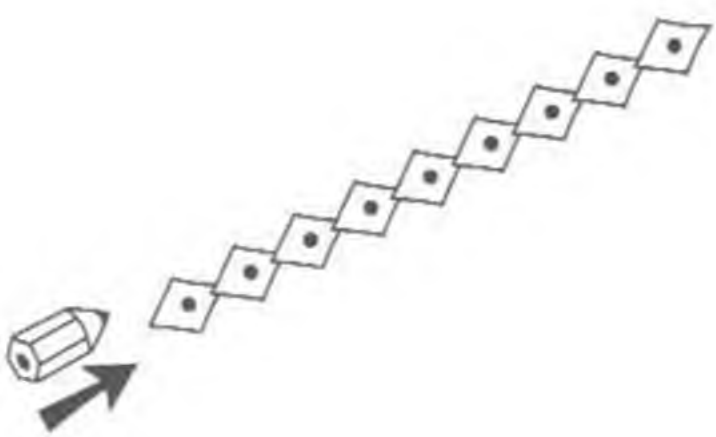
Ipoteza: Nu ai voie să îndoi hârtia. Împătureşte hârtia de două ori, astfel încât punctele să fie împreună la suprafaţă şi nu ai nevoie decât de o linie lată.



Ipoteza: Hârtia trebuie să fie plată. Rulează hârtia formând un tub. Se pot uni punctele printr-o spirală.



Ipoteza: Nu poţi să rupi hârtia. Taie hârtia în nouă bucăţi, fiecare cu câte un punct în mijloc, şi străpunge hârtia prin toate punctele deodată.



Aceste variante de soluţii arată că problema clasică a celor nouă puncte ilustrează perfect concluzia că putem găsi mai multe căi de rezolvare a multor probleme, dacă ne detaşăm de ipotezele care par inatacabile.[5]

3. ADUNĂ FAPTELE DE NECONTESTAT.

Nu uita cuvintele lui Peter Drucker: "Când faptele sunt clare, soluţiile îţi sar în ochi". De exemplu, nu te mulţumi să asculţi când cineva îţi spune: "Acel om este un muncitor bun". Găseşte exemple concrete ale performanţelor acelui individ. Fii receptiv la ceea ce NU se spune şi adună toate datele importante.

4. IMPLICĂ-TE ÎN PROCES.

Cele mai multe probleme nu sunt ce par a fi. Nu te limita la a pune întrebările corecte şi a aduna faptele de necontestat. Implică-te în proces participând efectiv la treburile oamenilor implicaţi şi observă ce probleme apar. Problemele trebuie rezolvate la nivelul cel mai de jos cu putinţă, pentru că acolo apar ele. Tot la acest nivel sunt ele cel mai clar definite.

Selectează oameni care să te ajute în procesul rezolvării problemelor.

Socrate a inventat această metodă acum 2400 de ani: După ce definea problema cu care avea de-a face, el aduna mai mulţi oameni în jurul lui şi le cerea părerile şi argumentele logice în sprijinul acestor păreri. Devenit de bună voie un personaj sâcâitor, Socrate şi-a petrecut cea mai mare parte a vieţii provocând numai belele în placida şi conservatoarea Atenă. Prin aceste dezbateri, încurajări şi stimulente, el i-a forţat pe atenieni să pună sub semnul întrebării convingeri care până atunci păreau de neatacat.

În cele din urmă toate acestea l-au costat viaţa. Atenienii l-au învinuit de impietate faţă de zei şi coruperea tineretului atenian. A fost aruncat în închisoare, judecat şi condamnat la moarte. După o lună în care a refuzat ofertele prietenilor de a-l ajuta să evadeze, Socrate a băut o cupă de cucută şi a murit.

Nimeni nu îţi pretinde să ajungi aşa departe. Dar, exersând metoda socratică, vei ajunge un lider mai bun."

Înainte de a invita oamenii să participe la o şedinţă dedicată rezolvării unei probleme, pune aceste întrebări:

- Este vorba despre o problemă reală?
- Este urgentă?
- Se cunoaşte adevărata natură a problemei?
- Este specifica? (Dacă oamenii vor vorbi despre de toate, vor sfârşi prin a nu vorbi despre nimic.)
- A fost invitat grupul cel mai competent în discutarea acestei probleme, şi este fiecare participant preocupat de rezolvarea ei?

Adună cauzele problemei.

Alcătuieşte o listă cu toate cauzele posibile ale problemei şi modurile în care problema poate fi evitată în viitor.

Culege soluţii de rezolvare a problemei.

Alcătuiţi o listă cu cât mai multe soluţii posibile ale problemei. Cu cât mai multe, cu atât mai bine. Rareori există numai un mod de rezolvare a unei probleme. Opţiunile sunt esenţiale, pentru că o problemă este în continuă mişcare şi transformare. Un lider care nu are o soluţie de rezervă în plus faţă de răspunsul principal, va avea necazuri în scurt timp.

Stabileşte priorităţile şi alege soluţiile "cele mai bune".

Cântăreşte toate soluţiile posibile înainte de a lua o decizie. Liderul trebuie să pună întotdeauna aceste întrebări:

- Care soluţie are cel mai mare potenţial de a fi corectă?
- Care soluţie serveşte cel mai bine interesele organizaţiei?
- Care soluţie are avantajul aprobării generale şi al sincronizării?
- Care soluţie are cele mai mari şanse de succes?

Aplică soluţia cea mai bună.

Norman Bushnell, fondatorul companiei Atari, a spus: "Orice om care a primit un duş rece are o idee. El iese de sub duş, se şterge şi face ceva eficient".

Evaluează soluția.

Lasă-i pe alții să găsească cusururile. Dacă ei aduc argumente intelectuale (cum ar fi: "Nu cred că va funcționa în continuare, pentru că...)", nu-i lua în seamă. Dacă însă subliniază probleme reale și practice pe care merită să le iei în seamă, atunci trebuie să operați modificările necesare. Pune-ți aceste întrebări ca să poți evalua răspunsurile:

- Am identificat cauzele reale ale problemei?
- Am luat hotărârea corectă?
- A fost rezolvată problema?
- Au acceptat oamenii-cheie această soluție?
- I-am ajutat pe oameni să-și dezvolte capacitatea de rezolvare a problemelor pentru a face față conflictului în viitor?

Stabilește principii sau strategii pentru a împiedica reapariția problemelor.

Strategiile se stabilesc în legătură cu o funcție specifică într-un domeniu specific, în timp ce principiile sunt liniile directoare pentru toți și au caracter general. Strategiile se schimbă atunci când utilizarea lor nu mai este esențială. Principiile nu se schimbă niciodată.

Strategii sunt multe.
Principii, câteva.
Strategiile se schimbă,
Principiile vor sta.

Strategiile funcționează bine în aspectele operative sau legate de administrația la nivel inferior. Nu trebuie să ne cramponăm de o strategie sau să o susținem dacă ea împiedică programul sau întârzie schimbarea necesară pentru a progresa. Scopul unei strategii este să traseze o direcție clară, și să permită mersul constant înainte al organizației. Multe probleme operative se vor rezolva mult mai ușor dacă se aplică o strategie solidă.

Unul din principiile organizației pe care o conduc este: "Ia-o întotdeauna pe drumul principal". Aceasta înseamnă că, de câte

ori se ivesc contradicţii, întrebări, tensiuni, confruntări între conducere şi oameni, le cer întotdeauna celor din conducere să acorde credit îndoielilor celorlalţi. Acest principiu este valabil pentru toţi cei din organizaţia mea şi pentru orice ocazie. Poate că nu are nici o legătură cu un procedeu operativ cu maşini şi hârţogărie, dar are o mare legatură cu oamenii. Pentru ca instruirea oamenilor în spiritul acestor principii să aibă eficacitate, eu trebuie să fac următoarele:

- Să-i modelez.
- Să-i cointeresez răspunzând la întrebarea: "Cum pot folosi acest lucru în viaţa mea personală?".
- Să-i aplaud când observ că aplică principiile în viaţa lor personală.

Într-un alt capitol al acestei cărţi mă voi opri pe îndelete asupra importanţei de a avea în jur oameni potriviţi. Referitor la rezolvarea problemelor, dacă vei fi întotdeauna singurul care rezolvă problemele şi nu-i vei învăţa niciodată pe cei din jur să judece şi să decidă singuri, vei avea un grup de adepţi dependenţi de tine. Cu mulţi ani în urmă, m-am hotărât să mă concentrez asupra ajutorului pe care îl dau oamenilor să rezolve problemele în loc să ajut la rezolvarea problemelor oamenilor. S-ar putea să consideri utile aceste recomandări:

- Nu-i lăsa niciodată pe ceilalţi să creadă că ai în orice situaţie răspunsurile cele mai bune.
- Pune întrebări. Ajută-i pe oameni să judece întregul proces al problemei lor.
- Fii antrenor, nu rege. Un antrenor scoate la suprafaţa tot ce este mai bun în ceilalţi, ajutându-i să-şi sondeze posibilităţile cele mai ascunse şi să-şi descopere potenţialul. Un rege nu face altceva decât să comande.
- Alcătuieşte o listă cu soluţiile lor. Introdu şi ideile tale alături de ale lor până când şi le asumă.
- Cere-le să decidă care este cea mai bună soluţie la problema lor.
- Alcătuieşte un plan de acţiune.
- Cere-le să preia conducerea şi responsabilitatea acestui plan. Lasă-i să stabilească cadrul temporal şi răspunderile.

Ţelul tău trebuie să fie ca la încheierea discuţiei, interlocutorul să fi prelucrat problema, să fi ales o soluţie, să fi elaborat un plan de acţiune şi să-şi fi asumat responsabilitatea. Relaţia lui cu tine nu va mai fi de dependenţă, ci de parteneriat.

CAPITOLUL

ŞASE

PLUSUL DE EXCEPŢIE AL ARTEI CONDUCERII:

ATITUDINEA

De multe ori, în timpul conferinţelor mele le cer oamenilor să facă acest exerciţiu:

Scrieţi numele unui prieten pe care îl admiraţi foarte mult.

_____

Scrieţi ce admiraţi cel mai mult la acel prieten.

_____

Aş vrea să te opreşti puţin şi să meditezi asupra acestui exerciţiu înainte de a continua să citeşti. Cred că vei avea o interesantă şi profundă revelaţie. Există şanse mari ca ceea ce admiri cel mai mult la prietenul tău să fie legat de atitudine. După ce participanţii la conferinţă completează acest exerciţiu, le cer să-mi comunice răspunsurile. Apoi, cu ajutorul unui proiector le arăt tuturor primele douăzeci şi cinci de răspunsuri. Marchez cu litera A caracteristicile care descriu atitudini, cu T cele care descriu talente şi cu F cele care descriu aspectul fizic. De fiecare dată când fac acest experiment, 95 la sută din descrieri reprezintă atitudini pentru care este admirat prietenul respectiv.[1]

Chuck Swindoll a spus: "Cu cât înaintez în vârstă, cu atât îmi dau mai mult seama de impactul atitudinii asupra vieţii. Pentru mine, atitudinea este mai importantă decât faptele. Ea este mai importantă decât trecutul, educaţia, banii, situaţiile, eşecurile, reuşitele şi decât tot ceea ce gândesc, spun, sau fac alţi oameni. Este mai importantă decât înfăţişarea, talentele sau abilităţile. Ea poate crea sau distruge o companie, o biserică sau un cămin. De remarcat este că avem libertatea de a alege zilnic

atitudinea pe care vrem să o adoptăm în acea zi. Nu ne putem schimba trecutul. Nu putem schimba nici faptul că oamenii vor acţiona într-un anumit fel. Nici inevitabilul nu-l putem schimba. Singurul lucru pe care îl putem face este să cântăm pe singura coardă de care dispunem, şi anume atitudinea noastră. Sunt convins că viaţa este 10 la sută ceea ce mi se întâmplă şi 90 la sută cum reacţionez la ceea ce mi se întâmplă. La fel este şi pentru tine – suntem pe deplin stăpânii atitudinii noastre".

Aşa cum atitudinile sunt plusurile de excepţie în viaţă, şi atunci când îi conducem pe alţii, ele îşi lasă amprenta. Conducerea este mai puţin legată de poziţie decât de dispoziţie. Dispoziţia unui lider este importantă pentru că ea va influenţa felul în care gândesc şi simt adepţii. Marii lideri înţeleg că atitudinea corectă va crea o atmosferă corectă care va facilita obţinerea reacţiilor corecte din partea celorlalţi.

Atitudinile noastre sunt cele mai importante calităţi.

Poate că atitudinea noastră nu este calitatea care face din noi mari lideri, dar fără o atitudine pozitivă nu ne vom valorifica niciodată întregul potenţial. Atitudinile noastre sunt acel "ceva în plus" care ne oferă un mic avantaj faţa de cei a căror judecată este greşită. Walt Emerson a spus: "Ce ne stă în faţa şi ce am lăsat în urmă sunt mărunţişuri în comparaţie cu ce este în noi".

In 1983, Raportul Cos cu privire la afacerile americane, arăta că 94 la sută din cei 500 de directori executivi ai firmelor care contribuiau la sporirea avuţiei naţionale, îşi puneau succesul în primul rând pe seama atitudinii şi abia apoi pe seama celorlalte "ingrediente".

Robert Half International, o firmă de consultanţă din San Francisco a cerut de curând vicepreşedinţilor şi directorilor de personal din primele o sută de companii din America, să numească cel mai important motiv pentru care ar concedia un angajat. Răspunsurile lor sunt foarte interesante şi ele subliniază importanţa atitudinii în lumea afacerilor:

- Incompetenţa: 30 la sută
- Incapacitatea de a se înţelege cu colegii de muncă: 17 la sută.
- Necinstea sau minciuna: 12 la sută.
- Atitudinea negativă: 10 la sută.
- Lipsa motivaţiei: 7 la sută.
- Incapacitatea sau refuzul de a-şi îndeplini sarcinile: 7 la sută.
- Alte motive: 8 la sută.

Se observă că, deşi incompetenţa ocupă primul loc pe listă, următoarele cinci motive ţin în totalitate de atitudine.

Institutul Carnegie a analizat nu demult dosarele a zece mii de persoane, şi a tras concluzia că 15 la sută din succes se datorează pregătirii tehnice. Restul de 85 de procente sunt puse pe seama personalităţii, iar principala trăsătură a personalităţii identificată de cercetători este atitudinea.

Atitudinea noastră determină ceea ce vedem şi felul în care ne folosim sentimentele. Aceşti doi factori stau în mare parte la baza succesului.

Ce vedem: „Psihologie 101" arată că vedem ceea ce suntem pregătiţi să vedem. Un individ de la mahala, care nu-şi mai găsea ferăstrăul cel mai bun, îl bănuia pe fiul vecinului – care meşterea mereu la lemnărie – că i l-ar fi furat. În următoarea săptămână, tot ce făcea adolescentul i se părea suspect – felul în care se mişca, tonul vocii, gesturile. Dar când bătrânul îşi găsi ferăstrăul chiar sub bancul său de lucru, unde îl scăpase din greşeală, nu mai văzu nimic neobişnuit în comportarea băiatului din vecini.

În cartea sa "*Beliefs Can Influence Attitudes*" (Convingerile pot influenţa atitudinile), Nell Mohney ilustrează acest adevăr în mod edificator. Mohney ne relatează un experiment efectuat fără ştiinţa părţilor participante, în regiunea golfului San Francisco. Directorul unei şcoli a chemat trei profesori şi le-a spus: "Pentru că voi trei sunteţi cei mai buni din şcoală şi aveţi cea mai mare experienţă, o să vă dăm nouăzeci de studenţi cu un înalt coeficient de inteligenţă. O să vă lăsăm să parcurgeţi programa acestui an cu studenţii desemnaţi, în ritmul lor, şi vom vedea cât de mult pot ei să acumuleze".

Toţi s-au arătat foarte încântaţi. Profesorii aveau să predea celor mai inteligenţi studenţi; studenţii aveau să beneficieze de atenţia şi metoda celor mai bine pregătiţi profesori. La sfârşitul experimentului, studenţii realizaseră cu 20 până la 30 la sută mai mult decât ceilalţi studenţi din întreaga regiune.

Directorul i-a chemat pe profesori şi le-a spus: "Trebuie să vă mărturisesc ceva. N-aţi avut nouăzeci dintre cei mai inteligenţi studenţi. Toţi au fost studenţi obişnuiţi. I-am ales la întâmplare din toată şcoala şi vi i-am dat pe mână".

Profesorii au spus: "Asta înseamnă că suntem nişte profesori excepţionali".

Directorul a continuat: "Trebuie să vă mai mărturisesc ceva. Nici voi nu sunteţi cei mai deştepţi profesori. Numele voastre au fost primele extrase dintr-o căciulă".

Profesorii au întrebat: "Bine, dar atunci cum a fost posibil? Cum se face că cei nouăzeci de studenți au avut o comportare excepțională tot anul?"[2]

A fost posibil, bineînțeles, datorită așteptărilor profesorilor. Așteptările noastre sunt strâns legate de atitudinea pe care o adoptăm. Iar aceste așteptări, chiar dacă sunt în întregime nefondate, ne vor determina atitudinea.

Cum ne dirijăm sentimentele.

Viața este 10 la sută ceea ce mi se întâmplă și 90 la sută cum reacționez la ce mi se întâmplă.

Observați că n-am spus că atitudinea determină sentimentele. Există o mare diferență între ce simțim și cum ne dirijăm aceste sentimente. Toți avem zile când stăm prost cu moralul. Atitudinea noastră nu ne poate stăvili sentimentele, dar poate împiedica sentimentele să ne țină în loc. Din păcate, mulți dintre noi se lasă dirijați de sentimente și ajung ca bietul Ziggy din desenele animate.

El stătea sub un copac, se uita la lună și comenta: "Am fost pe-aici și pe-acolo, pe sus și pe jos, am dat raite, am ocolit, am luat-o pe scurtături, dar niciodată, nici măcar o dată, n-am ajuns... *acolo*".

Conducerea este mai puțin legată de poziție decât de dispoziție.

În fiecare zi văd oameni care se simt controlați. Un studiu recent arăta că oamenii cu probleme emoționale, sunt cu 144 la sută mai expuși accidentelor rutiere decât cei care sunt stabili emoțional. Un factor alarmant scos în evidență de acest studiu este faptul că, una din cinci victime ale unor accidente fatale a fost implicată într-o ceartă în cele șase ore dinaintea accidentului.

Este puţin probabil ca o persoană cu o atitudine necorespunzătoare să reuşească la nesfârşit.

Nu putem trăi permanent într-un stil în care nu avem nici noi încredere.

Norman Vincent Peale relatează această poveste în cartea sa "*Power of the Plus Factor*" (Puterea factorului plus): "Mergând pe străduţele întortocheate din Kowloon, Hong Kong, am dat peste un cabinet de tatuaje. În vitrină erau expuse mostre din tatuajele ce se puteau executa în cabinet. Puteai să-ţi tatuezi pe piept sau pe braţ o ancoră, un steag, o sirenă şi aşa mai departe. Dar cel mai tare m-au impresionat două cuvinte pe care ţi le puteai tatua pentru totdeauna pe piele: "Născut ratat".

Intrigat, am intrat în magazin şi, arătându-i chinezului aceste cuvinte, l-am întrebat: "Îşi tatuează cineva pe corp cuvintele ***născut ratat***?"

El mi-a răspuns: "Da, uneori".

Atitudinea unui lider este adoptată de cei care-l urmează mai curând decât acţiunile lui.

"Eu, unul," am spus "nu pot să cred că cineva sănătos la minte poate face asta".

Chinezul s-a mulţumit să-şi lovească uşor fruntea cu degetul şi să spună într-o engleză stricată: "Înainte de tatuaj pe piele, tatuaj la minte".[a]

Dacă avem minţile "tatuate" cu o gândire negativistă, şansa noastră de a reuşi pe termen lung scade considerabil. Nu putem trăi permanent într-un stil în care nu avem nici noi încredere. Cunosc oameni care se auto-sabotează din cauza gândirii negative.

Lumea sportivă l-a apreciat dintotdeauna pe Arnold Palmer. "Armata lui Arnie" numără în continuare membri de toate vârstele. Acest mare jucător de golf nu s-a împăunat niciodată cu succesul lui. Deşi a câştigat sute de trofee şi premii, singurul trofeu din biroul său este o mică cupă ponosită pe care a câştigat-o la prima sa victorie din Turneul Canadian din 1955. În afară de cupă, el mai are atârnată pe perete şi o placă, pe care sunt înscrise câteva cuvinte din care ne putem da seama cum a reuşit să se menţină în frunte în toate competiţiile de golf la care a participat.

Iată ce scrie pe această placă:

De reținut!

Dacă crezi că ești sortit să pierzi, așa vei fi.
Dacă crezi că-i mai bine să nu îndrăznești, nu te vei încumeta.
Dacă ești dornic să câștigi, dar crezi că n-o să poți,
Aproape sigur e că nu vei câștiga.
În lupta vieții nu câștiga totdeauna
Cel mai puternic sau mai iute dintre toți
Ci, mai degrabă, cel ce va învinge
Va fi acela care e sigur că poate.

Care este diferența dintre un jucător de golf care câștigă un turneu și Arnold Palmer? Talentul? Loviturile norocoase? Nici vorbă! Atunci când mai puțin de două lovituri îi separă pe primii douăzeci și cinci de jucători dintr-un turneu, diferența nu trebuie căutată în sfera talentului, ci în altă parte.

Atitudinea este cea care îi departajează pe jucători. Oamenii cu gândire negativistă pot avea un început bun, urmat de câteva zile bune, apoi chiar câteva partide câștigate. Dar mai devreme sau mai târziu, de obicei mai devreme, atitudinea îi va trage înapoi.

Suntem responsabili de atitudinile noastre.

Destinul nostru nu va fi niciodată determinat de o dispoziție de permanentă nemulțumire sau de așteptări prea mari. Viața este plină de surprize și modelarea atitudinii noastre este o sarcină pentru toată viața.

Pesimistul se plânge că e vânt.
Optimistul speră că va trece.
Liderul orientează pânzele.

Tatăl meu, Melvin Maxwell, a fost dintotdeauna eroul meu. El este un lider peste lideri. Unul din punctele lui forte este atitudinea sa pozitivă. Nu demult, mama și tatăl meu ne-au vizitat și au petrecut câtva timp cu noi. Când tata și-a deschis servieta, am observat că avea în ea câteva cărți pe teme de atitudine motivațională. I-am spus: "Tată, ai șaptezeci de ani. Atitudinea ta a fost mereu excelentă. De ce încă mai citești chestii din astea?".

El m-a privit drept în ochi şi mi-a spus: "Băiete, eu trebuie să-mi modelez în permanenţa gândurile. Am răspunderea unei atitudini excelente şi trebuie să mi-o menţin astfel. Atitudinea mea nu funcţioncază automat".

Ei, da! Iată o lecţie pentru toţi. În fiecare moment ne alegem atitudinea. Şi aceasta este o alegere continuă. Mă uimeşte marele număr de adulţi care nu-şi asumă responsabilitatea pentru atitudinea lor. Dacă sunt morocănoşi şi cineva îi întreabă de ce, ei răspund: "M-am sculat cu faţa la cearşaf". Când eşecul începe să le marcheze viaţa, ei spun: "M-am născut sub o stea nefavorabilă". Când viaţa începe să devină insipidă, în timp ce alţi membri ai familiei progresează, ei spun: "Mda, sunt defavorizat de ordinea naşterii în familia asta". Când li se destramă căsnicia, ei consideră că s-au căsătorit cu persoana nepotrivită. Când cineva primeşte o avansare la care sperau, sunt convinşi că nu s-au aflat în locul potrivit la momentul potrivit.

Observaţi un lucru? Ei dau vina mereu pe alţii pentru problemele lor.

Cea mai importantă zi din viaţa mea şi a ta este cea în care ne asumăm în totalitate responsabilitatea pentru atitudinea noastră. Este ziua în care ne maturizăm cu adevărat.

Unul din consilierii preşedintelui Lincoln a recomandat un anumit candidat pentru cabinetul Lincoln. Dar Lincoln a refuzat, justificându-se: "Nu-mi place mutra omului".

"Dar, domnule, nu-i vina lui că are o astfel de faţă" a insistat consilierul.

"Toţi oamenii peste patruzeci de ani sunt răspunzători pentru faţa pe care o au", a replicat Lincoln, şi cu asta subiectul a fost închis. Orice ai crede despre atitudinea ta, ţi se oglindeşte pe faţă!

Zilele trecute am văzut un abţibild de lipit pe bara de protecţie a maşinii, pe care scria: "Nefericirea este o opţiune". Sunt convins de asta! La fel de convinsă era şi fiica unei femei despre care mi s-a povestit. Femeia a plecat la cumpărături pentru Crăciun, împreună cu fiica ei. În oraş era o aglomeraţie îngrozitoare. Femeia a fost nevoită să sară masa de prânz pentru că avea foarte multe de făcut în acea zi. Obosise şi îi era foame, şi o dureau picioarele. Nervii ei erau întinşi la maximum.

Când au ieşit din ultimul magazin, a întrebat-o pe fiica ei: "Ai văzut ce privire obraznică mi-a aruncat vânzătorul ăla?".

Fiica a răspuns: "Nu ţi-a aruncat-o el, mamă. O aveai de când ai intrat în magazin".

Nu putem să alegem câți ani vom trăi, dar depinde de noi cu câtă viață vom umple acei ani.
Nu noi hotărâm cât de frumoasă să ne fie fața, dar putem să controlăm expresia ei.
Nu putem controla momentele grele din viață, dar depinde de noi să ne facem viața mai puțin grea.
Nu putem controla atmosfera negativă din lume, dar avem control asupra atmosferei din mintea noastră.
Adeseori încercăm să alegem și să controlăm lucruri pe care nu le putem alege sau controla.
Rar ni se întâmplă să decidem să controlăm ceea ce putem.. atitudinea noastră.[4]

Nu contează atât ceea ce se întâmplă CU mine, cât ceea ce se întâmplă ÎN mine.

Hugh Downs spunea că o persoană fericită nu este o persoană căreia i se ivesc o mulțime de ocazii, ci o persoană care are la îndemână o mulțime de atitudini. Mulți oameni cred că fericirea este o condiție. Când lucrurile merg bine, sunt fericiți. Când lucrurile merg rău, sunt triști. Există oameni care au ceea ce eu numesc "boala destinației". Ei cred că pot găsi fericirea într-o anumită funcție sau într-un anumit loc. Alții au ceea ce eu numesc "boala companiei". Ei cred că pot atinge fericirea dacă cunosc sau stau în preajma unei anumite persoane.

Mă impresionează încărcătura filozofică a următoarei afirmații: "Dumnezeu alege prin ce să trecem în viață. Noi alegem cum să trecem prin acele experiențe". Afirmația se referea la atitudinea pe care a avut-o Viktor Frankl când a fost maltratat cu cruzime într-un lagăr de concentrare nazist. Cuvintele pe care le-a adresat torționarilor săi au fost un motto însuflețitor pentru mulți oameni de atunci încoace. El a spus: "Singurul lucru pe care nu mi-l puteți lua este modul în care decid eu să răspund la ceea ce îmi faceți. Cea din urmă libertate a omului este să-și aleagă atitudinea în orice situație dată".[5]

Clara Barton, fondatoarea Crucii Roșii Americane, a înțeles importanța alegerii unei atitudini corecte chiar și în situații critice. Este cunoscut faptul că această femeie nu a purtat ranchiună niciodată nimănui. La un moment dat, o prietenă i-a amintit de un incident petrecut cu ani în urmă, când fusese tratată cu cruzime, dar Clara nu părea să-și amintească episodul.

"Nu-ți amintești ce mare nedreptate ți s-a făcut?", a întrebat-o prietena.

"Nu", a răspuns Clara calmă. "Îmi amintesc însă foarte bine că am uitat totul".

De multe ori, oameni care au suferit în situaţii potrivnice lor devin pesimişti şi revoltaţi. De-a lungul vremii, viaţa lor începe să ia un curs negativ şi ei se întorc împotriva celorlalţi. Când îşi aduc aminte de o perioadă mai dificilă, îşi spun: "Întâmplarea asta mi-a distrus viaţa". Ei nu-şi dau însă seama că întâmplarea respectivă cerea o decizie în materie de atitudine – o reacţie. Decizia lor greşită în acest sens, nu situaţia respectivă, le-a distrus viaţa.

C.S.Lewis a spus: "De fiecare dată când faci o alegere, transformi acea parte din tine, răspunzătoare de autocontrol şi opţiune, în ceva diferit de ceea ce a fost până în acel moment. Privind viaţa ca pe un întreg, cu toate nenumăratele sale alegeri, încet, încet ajungi să transformi această latură a personalităţii tale fie într-o creatură îngerească, fie într-o bestie dezlănţuită".[4]

Atitudinea liderului determină atitudinea celor ce-l urmează.

Conducerea înseamnă influenţă. Oamenii se molipsesc de atitudinea noastră aşa cum se molipsesc de gripă – stând în apropierea noastră. Între lucrurile care mă emoţionează cel mai tare se numără şi influenţa mea ca lider. Este important să am o atitudine pozitivă nu numai pentru mine, ci şi spre beneficiul celorlalţi. Responsabilităţile mele ca lider trebuie întotdeauna privite prin prisma celor mulţi, nu numai din punctul meu de vedere.

Dr. Frank Crane ne aminteşte că o minge ricoşează din perete exact cu aceeaşi forţă cu care a fost aruncată. Există o lege în fizică, care spune că acţiunea este egală cu reacţiunea. Această lege este valabilă şi pe tărâmul influenţei, unde, de fapt, efectele sale se înmulţesc. Acţiunea unui lider se multiplică prin reacţiune pentru că există mai mulţi adepţi. În schimbul unui zâmbet, liderul primeşte înapoi o mulţime de zâmbete. O dezlănţuire de mânie în faţa celorlalţi, dă naştere la mult mai multă mânie venită din partea acestora. Există puţine victime efective ale soartei. Cei generoşi sunt ajutaţi, iar cei avari sunt evitaţi.

Ţii minte recordul de patru minute pe o milă? Oamenii au încercat să-l atingă încă din vremea vechilor greci. De fapt, se spune că grecii puneau lei să fugă în urma alergătorilor, crezând că astfel aceştia vor "lua viteză". Au mai încercat şi să bea lapte de tigru – nu băutura pe care o cumpărăm de la magazinele cu alimente sănătoase, ci adevărata licoare. Dar nimic n-a dat rezultate. Aşa că au tras concluzia că este imposibil ca un om să alerge pe o lungime de o milă în patru minute

sau mai puțin. Și timp de o mie de ani s-a păstrat această convingere. Sistemul nostru osos nu este făcut pentru o astfel de performanță. Rezistența vântului este prea mare. Plămânii noștri nu au capacitatea adecvată. S-au găsit o mie de motive.

Până când un om, o unică ființă omenească, a dovedit că toți doctorii, antrenorii, atleții și milioanele de alergători de până la el, care au încercat și au dat greș, au greșit. Și, minunea minunilor, la un an după ce Roger Bannister a doborât recordul de patru minute pe milă, treizeci și șapte de alți alergători au depășit această performanță. După încă un an, au fost trei sute cei care au doborât recordul. Și acum câțiva ani, într-o competiție care s-a desfășurat la New York, treisprezece alergători din treisprezece au reușit să doboare recordul de patru minute pe milă. Cu alte cuvinte, acum câteva decenii, alergătorul care a terminat pe ultimul loc cursa de la New York, ar fi fost privit ca un om care a realizat imposibilul.

Ce s-a întâmplat? În tot acest timp nu s-a inventat nimic spectaculos în materie de antrenamente. Nimeni n-a descoperit cum se învinge forța vântului. Structura și fiziologia sistemului osos uman nu s-au îmbunătățit brusc. Ceea ce s-a îmbunătățit a fost atitudinea.

Îți poți îndeplini țelul dacă stabilești care este acesta. Cine spune că nu ești mai tare, mai deștept, mai bun, mai muncitor, mai capabil decât adversarul tău? Nu contează dacă cei din jur spun că nu vei reuși. Ceea ce contează, singurul lucru care contează, este că TU o spui.

Până la apariția lui Roger Bannister, noi toți îi credeam pe experți. Și "experții" continuă să-i împiedice pe alții să-și valorifice potențialul. De ce? Pentru că experții au puterea de a influența. Eu cred că atitudinea unui lider este însușită de adepții lui mai rapid decât acțiunile lui. O atitudine se reflectă în comportamentul celorlalți chiar și atunci când aceștia nu acționează în conformitate cu ea. O atitudine se poate exprima fără a rosti nici un cuvânt.

Influența unui lider asupra celorlalți este principalul motiv care ne determină să evaluăm atitudinea unui candidat la angajarea de directori executivi. Psihologii practicanți enumeră cinci zone care trebuie testate cu atenție atunci când sunt examinați candidații avuți în vedere pentru promovarea în funcții de conducere: ambiția, atitudinea față de politica firmei, atitudinea față de colegi, capacitatea de a controla și atitudinea față de solicitările excesive de timp și energie. Un candidat care nu dovedește echilibru în una sau mai multe din zonele enumerate, va demonstra cu siguranță o atitudine negativă și prin urmare se va dovedi un lider slab.

Alcătuiți o listă cu atitudinile negative pe care le posedați și care îi influențează pe ceilalți chiar în această perioadă:

1.

2.

3.

4.

CUM SĂ ÎȚI SCHIMBI ATITUDINEA

Mulți oameni par să sufere de ceea ce Ashley Montagu, marele antropolog de la Rutgers, numea psihoscleroză. La fel ca arterioscleroza, care înseamnă rigidizarea arterelor, psihoscleroza reprezintă rigidizarea atitudinii.

David Neiswanger de la Fundația Menninger se întreba dacă în cazul în care știința ne-ar putea ajuta pe toți să trăim o sută de ani, "ne-ar mai folosi la ceva, căci ranchiunele și fricile, singurătățile și remușcările nu ne-ar lăsa să ne bucurăm de ei".

Secțiunea care urmează o să te ajute să pornești singur pe drumul modificării atitudinii.

Trece în revistă.

Cu mulți ani în urmă, eu și soția mea, Margaret, am cumpărat prima noastră casă. Suma mică de bani de care dispuneam ne-a obligat să găsim modalitatea de a obține ce doream fără să cheltuim prea mult. Am căzut de acord să facem singuri transformările în curtea din față ca să economisim banii mâinii de lucru, și în același timp să creăm decorul care ne convenea. Când am terminat, am fost încântați: era minunat.

Într-o zi, pe când stăteam în curtea din spate, mi-am dat seama că nu investisem nici bani, nici timp în aranjarea părții din dos. De ce? Pentru că acea parte nu putea fi văzută de cei care treceau pe lângă casa noastră. Nu ne păsa de o zonă care rămânea ascunsă vederii.

La fel procedează oamenii și cu viața lor. Nu prccupețesc nici bani, nici energie pentru înfrumusețarea aspectului exterior. În schimb, neglijează atitudinea, care rămâne neschimbată. Îți mințe partea introductivă a acestui capitol? Recitește-o și apoi fă tot ce trebuie ca să schimbi și zonele ascunse ale vieții tale interioare.

• Cele şase etape ale schimbării atitudinii •

1. IDENTIFICAREA SENTIMENTELOR-PROBLEMĂ

Este prima etapă, de conştientizare, şi cel mai uşor de declarat.

2. IDENTIFICAREA COMPORTAMENTELOR-PROBLEMĂ

Pătrunde mai adânc, dincolo de suprafaţă. Ce declanşează sentimentele contradictorii? Notează-ţi acţiunile care au drept rezultat sentimente negative.

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR DE JUDECATĂ

William James a spus: "Ceea ce ne atrage atenţia ne determină şi acţiunile".

4. IDENTIFICAREA MODULUI CORECT DE A GÂNDI

Notează pe o foaie de hârtie acel mod de a judeca lucrul pe care îl consideri corect, precum şi dorinţele tale. Ţinând cont că sentimentele sunt determinate de gândire, nu îţi vei putea controla sentimentele decât schimbând un singur lucru – gândirea!

5. IA-ŢI UN ANGAJAMENT PUBLIC ÎN SENSUL UNEI GÂNDIRI CORECTE

Angajamentul făcut în public devine un angajament ferm.

6. ALCĂTUIREA UNUI PLAN DE GÂNDIRE CORECTĂ

Acest plan trebuie să cuprindă:

- O definiţie scrisă a gândirii corecte spre care tinzi.
- Un mod de a măsura progresul.
- Măsurarea zilnică a progreselor.
- O persoană căreia să-i dai socoteală.
- Un regim zilnic al materialelor de care te serveşti.
- Asocierea cu oameni cu o gândire corectă.

Acesta este un plan general de îmbunătăţire a atitudinii personale. Etapele pe care ţi le voi prezenta în continuare vor spori şansele de reuşită.

Hotărârea.

Ori de câte ori un lider le cere adepţilor să-şi ia un angajament cu termen de îndeplinire, el trebuie să-şi pună două întrebări: "Oare vor reuşi să o facă?" (referitor la capabilitate) şi "Oare vor vrea să o facă?" (referitor la atitudine). Cea mai importantă dintre cele două întrebări este "Vor vrea să o facă?". La ea se răspunde de obicei prin alte două întrebări. Cea dintâi este: "Este momentul potrivit?". Cu alte cuvinte, condiţiile sunt propice pentru o schimbare pozitivă? Cea de-a doua întrebare este "Sunt aceste condiţii destul de coapte?". Ceea ce înseamnă că aceste condiţii propice sunt însoţite de dorinţa arzătoare de a se plăti preţul schimbării? Când la ambele întrebări răspunsul este un "Da" fără ezitări, înseamnă că hotărârea este puternică şi reuşita posibilă.

Reîncadrarea.

Dennis Waitley spunea că gândirea celor ce reuşesc în viaţă se încadrează în tipare dominate de "Pot", "Vreau" şi "Sunt". Dimpotrivă, raţaţii îşi concentrează gândurile asupra a ceea ce ar fi trebuit să facă sau a ceea ce n-au făcut. Dacă nu ne plac performanţele noastre, atunci trebuie în primul rând să schimbăm cadrul.

Cercetătorii în domeniul cancerului de la King's College din Londra, au realizat un studiu de lungă durată asupra a 57 de

victime ale cancerului mamar care au suferit mastectomii. Ei au constatat că 7 femei din 10 cu "spirit de luptătoare", încă mai erau în viaţă după 10 ani, în timp ce 4 femei din 5 care simţeau că "n-au nici o şansă" murisera.

Studierea speranţei care influenţează sănătatea are chiar un nume greu de pronunţat – *psihoneuroimunologie*. Specialiştii de la Centrul medical Harborview din Seattle fac cercetări în acest domeniu şi concluziile lor vin în sprijinul concluziilor cercetătorilor de la King's College. În urma unui studiu de doi ani asupra victimelor arsurilor grave, echipa de cercetători de la Harborview a descoperit că pacienţii cu atitudini pozitive s-au vindecat mai repede decât cei cu atitudini negative.

Iată ce înseamnă reîncadrarea atitudinii:

"Poate că nu sunt în stare să schimb lumea pe care o văd în jurul meu, dar în mod sigur pot schimba felul în care văd lumea din interiorul meu".

Un nou început.

Când începi să îţi schimbi modul de a gândi, începi imediat să îţi schimbi şi atitudinea. Începe să joci rolul persoanei care ai vrea să devii. Te îndreptăţi spre comportamentul pe care îl admiri, însuşindu-ţi-l. Mulţi oameni vor mai întâi să simtă şi abia apoi să acţioneze. Acest lucru nu este cu putinţă.

Într-o zi, când mă aflam în sala de aşteptare a unui doctor, am citit într-o revistă medicală următoarele: Auzim asta aproape zilnic... vai...vai...vai... "Pur şi simplu nu găsesc nici o motivaţie ca să slăbesc, sau să-mi fac analiza sângelui, etc." Şi ne este dat să auzim tot atâtea sfaturi din partea celor care se ocupă de educarea bolnavilor de diabet şi care nu reuşesc să-i determine pe bolnavi să facă ce trebuie pentru boala lor.

Vrei să ştii un lucru? Motivaţia nu te loveşte ca trăsnetul, şi nici nu ne-o poate oferi pe tavă sau cu forţa o altă persoană – o asistentă, un medic, un membru al familiei. Toată această găselniţă pe nume "motivaţie" este o cacealma. Las-o încolo de motivaţie. Treceţi la fapte pur şi simplu. Fă gimnastică, slăbeşte, analizează-ţi glicemia, orice. Fă totul fără motivaţie, şi după asta, ia să vezi! După ce porneşti la treabă, abia atunci intră în scenă şi motivaţia şi îţi uşurează toată cazna, şi ce uşor este după asta să continui!

"Motivația", spune John Bruner, "este ca iubirea și fericirea. Este un produs secundar. Când ești angajat activ în realizarea unui lucru, motivația de a continua vine pe furiș și te cuprinde când te aștepți mai puțin".

După cum spunea psihologul Jerome Bruner de la Universitatea Harvard, este mai probabil ca acțiunea te va conduce la sentiment, decât că sentimentul te va conduce la acțiune. Așa că, acționează! Fă ce știi că trebuie să faci.

Dezvoltarea unei atitudini pozitive la copiii noștri, Elisabeth și Joel Porter, este foarte importantă pentru mine și soția mea, Margaret. Am învățat cu mult timp în urmă că cel mai eficient mod de a modifica atitudinea copiilor noștri, este să ne ocupăm mai întâi de comportamentul lor. Dar dacă le spunem "Schimbă-ți atitudinea", mesajul este prea general, iar schimbarea pe care o dorim este neclară. O abordare mai eficace este explicarea comportamentelor care semnifică atitudini negative. Dacă îi ajutam să-și schimbe comportamentul, atitudinea se va schimba de la sine. În loc să le spunem copiilor "Adoptă o atitudine recunoscătoare", noi le cerem să facă câte un compliment fiecărui membru al familiei în fiecare zi. Pe măsură ce aceasta devine o obișnuință în viața lor, atitudinea de recunoștință va veni de la sine.

Repetă.

Paul Meier a spus: "Atitudinea nu este altceva decât obișnuințe ale gândirii, iar obișnuințele se pot dobândi. O acțiune repetata devine o atitudine realizata". Odată, pe când conduceam o conferință, mi s-a cerut sa dau un plan simplu care să ajute o persoană să-și schimbe unele atitudini greșite. Am recomandat două lucruri în acest sens.

În primul rând:
Spune cuvintele potrivite.
Citește cărțile potrivite.
Ascultă înregistrările potrivite.
Stai în compania oamenilor potriviți.
Fă lucrurile potrivite.
Spune rugăciunile potrivite.

În al doilea rând, respectă prima recomandare în fiecare zi, nu numai o dată sau când ai chef, și vei vedea că viața ți se va schimba în bine.

Reînnoieşte.

Din fericire, după o perioadă de timp o atitudine pozitivă poate lua locul unei atitudini negative. Aş vrea totuşi să subliniez că bătălia nu se încheie niciodată, dar merită toate eforturile noastre. Cu cât vor fi mai multe gândurile negative pe care le vom smulge din noi şi le vom înlocui cu unele pozitive, cu atât se va face simţită mai puternic o reînnoire personală. Prietena mea, Lena Walker a scris o povestioară drept omagiu bunicului ei şi unui obicei din viaţa lui pe care i l-a transmis şi ei. Ceea ce veţi citi în continuare ilustrează edificator procesul continuu de dezvoltare a atitudinii şi importanţa depăşirii gândirii negative.

În fiecare an când se apropie primăvara, gândurile mele se întorc către un bătrân cu părul alb care, în această perioadă a anului, pleca la razboi. Inamicul nu era din carne şi oase, ci era o floricică galbenă numită "muştar". Cine admiră câmpiile şi luncile înflorite are impresia că puzderia de flori galbene sunt inofensive, dar an de an, ele pornesc un marş împotriva culturilor şi în cele din urmă ameninţă să pună stăpânire pe câmpii întregi. În fiecare primăvară, bunicul meu ieşea pe câmp şi smulgea aceste buruieni din rădăcină.

După un timp, m-am măritat şi am plecat să trăiesc la o fermă din Ohio. În fiecare primăvară priveam şi eu floricelele galbene. În primii mei ani la fermă le-am lăsat în pace, dar când m-am mai maturizat, mi-am dat seama cât de înţelepte erau eforturile bunicului meu. Aşa că m-am decis să mă înrolez şi eu în această luptă împotriva inamicului.

Acum, în fiecare an când ies pe câmp şi mai rup din când în când câte o floricică de muştar, simt că o fac în amintirea bunicului meu.

Pentru mine, această plantă reprezintă obiceiurile noastre proaste şi gândurile noastre negative. Trebuie să le alungăm din noi neîncetat astfel încât viaţa noastră să fie proaspătă şi curată, în speranţa unui viitor fericit şi plin de roade.

CAPITOLUL

ŞAPTE

DEZVOLTAREA CELEI MAI DE PREŢ AVERI:

OAMENII

Cel care îi influenţează pe alţii să-l urmeze este un lider cu anumite limite. Cel care îi influenţează pe alţii pentru a conduce la rândul lor alţi oameni este un lider fără limite. După cum a spus Andrew Carnegie, nici un om care vrea să facă el totul sau să culeagă toţi laurii pentru ceea ce a făcut, nu va ajunge un mare lider.

Guy Ferguson exprimă acest lucru astfel:

> Să ştii cum să faci o treabă, este idealul muncii;
> Să fii dispus să le arăţi altora, este idealul profesorului;
> Să-i inspiri pe alţii să-şi facă munca mai bine, este idealul managerului;
> Să fii capabil să faci toate aceste trei lucruri, este idealul adevăraţilor lideri.

Acest capitol se va ocupa de importanţa educării oamenilor astfel încât ei să îţi împărtăşească visurile pe care le ai ca lider şi să te ajute la realizarea lor. Motto-ul este: "*Cu cât formezi mai mulţi oameni, cu atât mai îndrăzneţe vor deveni visurile tale*".

Oamenii plasaţi în poziţii de conducere, dar care încearcă să rezolve toate problemele de unii singuri, vor ajunge într-o bună zi la aceeaşi concluzie la care a ajuns zidarul care a încercat să mute două sute cincizeci de kilograme de cărămizi din vârful unei clădiri de patru etaje pe trotuarul din faţa clădirii. Problema a fost că a încercat s-o facă singur. Ulterior acestei încercări, când a fost nevoit să completeze o cerere către compania de asigurări, el a explicat tot ce s-a petrecut: "Ar fi durat prea mult să car toate cărămizile în braţe, aşa că m-am hotărât să le pun

într-un butoi şi să le cobor cu un scripete pe care l-am fixat în vârful clădirii. După ce am legat strâns frânghia la nivelul solului, m-am dus pe terasa clădirii, am legat frânghia în jurul butoiului, am umplut butoiul cu cărămizi şi l-am lăsat să atârne deasupra trotuarului, în vederea descărcării.

Apoi, am coborât pe trotuar şi am dezlegat frânghia ţinând-o strâns ca să pot coborî butoiul încet. Dar, cum eu cântăresc numai şaptezeci de kilograme, încărcătura de două sute cincizeci de kilograme m-a smuls de pe pământ atât de brusc încât nu am mai avut timp să dau drumul frânghiei. Când, în timp ce urcam, am ajuns între etajele doi şi trei, m-am întâlnit cu butoiul care cobora. Aşa se explică vânătăile şi rănile de pe toată partea superioară a corpului meu.

M-am ţinut bine de frânghie până când am ajuns sus, dar acolo mâna mi s-a prins în scripete. Aşa se explică fractura de la degetul meu mare. În acelaşi timp, butoiul s-a lovit de trotuar cu un zgomot puternic şi i s-a rupt fundul. Eliberat de greutatea cărămizilor, butoiul nu mai cântărea decât douăzeci de kilograme. Prin urmare, corpul meu de şaptezeci de kilograme a pornit într-o coborâre rapidă şi din nou am întâlnit în drum butoiul care, de data aceasta urca. Aşa se explică fractura de gleznă.

Ritmul coborârii s-a încetinit uşor şi în cele din urmă am aterizat pe grămada de cărămizi. Aşa se explică luxaţia de coloană şi fractură de claviculă.

În acest moment mi-am pierdut complet prezenţa de spirit şi am dat drumul frânghiei. Butoiul gol s-a prăvălit peste mine şi mi s-a spart în cap. De aici rănile de pe capul meu.

În privinţa ultimei întrebări din formular "Ce aţi face dacă aţi mai fi o dată în aceeaşi situaţie?", vă rog să luaţi cunoştinţă că am încetat pentru totdeauna să mai fac lucrurile de unul singur".

Am observat că există trei niveluri de oameni/stiluri de muncă:

Nivelul 1: Persoana care lucrează mai bine cu oamenii este un adept.

Nivelul 2: Persoana care îi ajută pe oameni să lucreze mai bine este un manager.

Nivelul 3: Persoana care formează oameni mai buni, învăţându-i cum să lucreze, este un lider.

PRINCIPII DE FORMARE A OAMENILOR

Succesul meu in formarea altor oameni depinde de cât de bine realizez următoarele:

- Valoarea oamenilor. Aceasta ţine de atitudinea mea.
- Angajarea faţă de oameni. Aceasta ţine de timpul meu.
- Integritatea faţă de oameni. Aceasta ţine de caracterul meu.
- Standardul pentru oameni. Aceasta ţine de vederea mea în perspectivă.
- Influenţa asupra oamenilor. Aceasta ţine de talentul meu de conducător.

Din experienţa mea şi prin observarea altor lideri care excelează in acest domeniu vital, am descoperit ca există trei zone în care cei ce se ocupă cu succes de formarea oamenilor se deosebesc de cei care o fac fără prea mult succes. Cei ce formează oamenii cu succes realizează următoarele:

1. Emit ipoteze corecte cu privire la oameni.
2. Pun întrebările corecte in legătură cu oamenii; şi
3. Oferă asistenţă adecvată oamenilor.

CEI CARE FORMEAZĂ OAMENII... EMIT IPOTEZE CORECTE CU PRIVIRE LA OAMENI

Mi-a fost dintotdeauna relativ uşor să-i motivez pe oameni. De ani de zile mi se pune întrebarea: "John, cum reuşeşti să-i motivezi pe oameni?". Răspunsurile mele de circumstanţa erau de genul: "Păstrează-ţi entuziasmul", "Încurajează-i pe ceilalţi", "Arată-le drumul", "Ai încredere în oameni". Vedeam că îmi urmează sfatul, au succes un timp, dar după aceea revin la vechile tipare şi, drept consecinţă, şi la vechiul moral scăzut.

Cel care îi influenţează pe alţii ca să conducă, este un lider fără limite.

Observând acest ciclu descendent, mi-am pus întrebarea de ce oamenii care mi-au urmat sfatul nu i-au putut motiva pe ceilalţi până la capăt. Nu reuşeam să-mi dau seama, până când într-o zi m-am luminat: eu le dădeam doar fructele darului meu de a determina motivaţii, nu şi rădăcina. Ei îşi notau conştiincioşi răspunsurile mele exterioare fără a avea beneficiul ipotezelor mele interioare cu privire la oameni, şi tocmai aceste ipoteze îmi permiteau să continui să-i motivez şi să-i formez pe alţii. De fapt, un lider care cunoaşte bine oamenii, este factorul cheie în formarea lor continuă.

Oamenii tind să devină ceea ce cred cei mai importanţi oameni din viaţa lor că vor deveni.

O ipoteză este părerea că ceva este adevărat. Ipotezele mele despre oameni determină în mare măsură felul în care îi tratez. De ce? Ceea ce presupun eu despre oameni este ceea ce caut la ei. Ceea ce caut este ceea ce găsesc. Iar ceea ce găsesc îmi influenţează reacţia. Prin urmare, ipotezele negative cu privire la cei din jur vor stimula un mod negativ în care aceştia vor fi conduşi, iar ipotezele pozitive vor determina un stil pozitiv de conducere. Iată câteva dintre ipotezele despre natura umană pe care le consider drept deosebit de valoroase.

Ipoteză: Toţi vrem să ne simţim valoroşi.

Cei mai de succes profesori, scriitori, manageri, politicieni, filozofi şi lideri a căror muncă îi aduce mereu în contact cu oamenii, ştiu instinctiv acest simplu fapt: Orice persoană din această lume este însetată. Da, orice persoană din această lume este însetată de ceva, indiferent că este vorba despre recunoaştere, companie, înţelegere, iubire – lista poate continua la nesfârşit. Există un singur lucru care nu lipseşte niciodată de pe lista nevoilor unui om, şi aceasta este dorinţa de a se simţi valoros. Oamenii vor să se simtă importanţi! Donald Laird spunea că trebuie să-i ajutăm mereu pe oameni să-şi mărească respectul faţă de propria persoană. Dezvoltă-ţi capacitatea de a-i face pe ceilalţi oameni să se simtă importanţi. Nu există un compliment mai mare pe care să-l poţi face unui om decât să-l ajuţi să fie util şi să-şi găsească satisfacţia şi sensul în viaţă. Eu cred în asta!

Oamenilor nu le pasă cât ştii până nu află cât de mult îţi pasă.

Călătoresc foarte mult şi adesea, când ajung în gara de la San Diego mă opresc să-mi lustruiesc pantofii. Melvin, omul care se ocupă de încălţămintea mea, mi-a devenit prieten. De câte ori vorbim, am grijă să ating două subiecte în conversaţie: îl întreb de echipa din Liga Mică pe care o antrenează, pentru că ea este iubirea vieţii lui. Apoi îi spun, şi am grijă să audă şi alţi oameni din jur, că Melvin lustruieşte pantofi mai bine ca oricine.

● Napoleon Bonaparte, un lider peste lideri, cunoştea numele tuturor ofiţerilor din armata sa. Lui îi plăcea să se plimbe prin tabără, să se întâlnească cu câte un ofiţer, să-l salute pe nume şi să vorbească despre o manevră sau o bătălie la care ştia că participase şi ofiţerul respectiv. Nu scăpa nici o ocazie să întrebe soldaţii despre oraşele lor natale, soţiile şi familiile lor; oamenii erau întotdeauna uimiţi să constate câte multe informaţii amănunţite despre vieţile lor personale era în stare împăratul să ţină minte.

Eşecul este ocazia pentru a începe din nou mai inteligent.

Cum fiecare ofiţer simţea că Napoleon se interesa personal de viaţa lui – lucru dovedit de afirmaţiile şi întrebările acestuia – este lesne de înţeles devotamentul cu care îl înconjurau toţi pe Napoleon.

Ipoteza: Toţi oamenii au nevoie de încurajări şi răspund la ele.

De douăzeci şi trei de ani mă ocup de formarea oamenilor şi încă mai încerc să găsesc o persoană care nu lucrează mai bine, şi nu depune eforturi mai mari atunci când este lăudată decât când este criticată. Încurajarea înseamnă oxigen pentru suflet.

Oamenii fac ceea ce văd.

Cercetătorii aduc noi dovezi în sprijinul vechiului adevăr conform căruia încurajarea scoate la suprafaţă tot ce este mai bun în oameni. În cadrul unui experiment, adulţii au primit spre rezolvare zece jocuri puzzle. Jocurile erau perfect identice pentru toţi adulţii. La sfârşit, au fost anunţate rezultatele. Acestea erau fictive. Jumătate dintre subiecţi au aflat că rezolvaseră corect şapte din cele zece probe. Celorlalţi li s-a spus că au avut rezultate slabe, rezolvând greşit şapte din cele

zece probe. În continuare, subiecții au primit alte zece jocuri, de asemenea identice pentru toți cei testați. Cei cărora li se spusese că la primul test avuseseră rezultate bune, s-au descurcat mult mai bine la cel de-al doilea test, în timp ce ceilalți au avut rezultate mai slabe.[1] Critica, deși nereala, i-a demoralizat.

Viktor Frankl spunea: "Dacă tratezi oamenii așa cum se văd ei, dacă în aparență îi supraestimezi, îi faci să devină ceea ce sunt capabili să fie. De fapt, dacă îi luăm pe oameni așa cum sunt, în realitate le limităm performanțele. Dacă îi tratăm așa cum ar trebui să fie, îi ajutăm să devină ceea ce pot să fie... Dacă vei spune că acesta este idealism – supraevaluarea omului – atunci dă-mi voie să îți răspund: "Idealismul este adevăratul realism, pentru că prin el îi ajutăm pe oameni să se realizeze".

Leagă definiția abilității de a conduce (influența) cu responsabilitatea conducerii (formarea oamenilor). Cum reușim noi, cei care îi influențăm pe alții, să-i motivăm și să-i formăm cu adevărat? Ei bine, prin încurajare și încredere în ei înșiși. Oamenii tind să devină ceea ce cred cei mai importanți oameni din viața lor că pot să devină. Eu încerc să modelez și să încurajez oamenii din echipa mea să le spună ceva mobilizator celorlalți în primele șaizeci de secunde ale unei conversații. Astfel se instaurează un ton pozitiv pentru tot ceea ce urmează.

Vrând să arate ce îl face pe un mare instructor de baseball să fie astfel, Reggie Jackson a spus că acesta trebuie să aibă talentul de a-i face pe jucători să creadă că sunt mai buni decât cred ei. El te obligă să ai o părere bună despre tine. Te face să crezi că el crede în tine. Te face să dai mai mult, și după ce afli cât ești de bun, nu-ți mai permiți niciodată să joci altfel decât foarte bine.

Henry Ford a afirmat: "Cel mai bun prieten al meu este cel care scoate tot ce este mai bun din mine". Cât este de adevărat! Orice lider se străduiește să scoată tot ce este mai bun din oameni, și orice mare lider știe că nu poate realiza asta decât prin încurajare.

Ipoteză: Oamenii "investesc" loialitate mai întâi în lider ca om şi apoi în funcţia lui.

De multe ori ne aşteptăm ca oamenii să fie loiali funcţiei unui lider, nu omului care ocupă acea funcţie. Dar oamenii nu sunt motivaţi de scheme organizatorice, ei reacţionează faţă de persoana respectivă. Primul lucru pe care trebuie să-l declare un lider nu este autoritatea derivată din drepturi, ci cea care derivă din relaţii. Oamenilor nu le pasă cât ştii, decât după ce află cât de mult îţi pasă. Trebuie să oferi loialitate la nivelurile inferioare ca să primeşti în schimb loialitate la nivel superior. Dacă oamenii nu cred în liderul lor, orice îi poate împiedica să-l urmeze. Dacă oamenii cred în liderul lor, nimic nu-i va opri.

Majoritatea ne gândim la Cristofor Columb ca la un mare navigator, dar el a fost şi un mare lider şi un priceput comerciant. Înainte de a porni în călătoria al cărei rezultat avea să schimbe lumea, el a văzut ceea ce, pentru contemporanii săi, era o idee complet ridicolă! Şi nu era vorba despre onorarea unei singure comenzi comerciale! Socoteşte numai împrejurările şi condiţiile care i-au fost atât de potrivnice.

În primul rând, nu exista absolut nici o piaţă care să justifice o călătorie transatlantică, şi sutele de ani de tradiţii şi superstiţii practic garantau că nici nu va exista vreodată.

În al doilea rând, deşi Columb călătorise pe mare ca pasager, el nu fusese niciodată căpitanul vreunei corăbii.

În al treilea rând, Columb era un străin (italian) care a trăit în Portugalia şi apoi în Spania.

În al patrulea rând, Columb nu avea destui bani ca să finanţeze o astfel de aventură. De fapt, singura persoană care putea susţine material o expediţie în scopul descoperirii de noi teritorii era un şef de stat – un rege sau o regină. Prin urmare, lista sa cu posibilii sponsori era destul de săracă.

În al cincilea rând, nici el nu se vindea ieftin. În afară de corăbiile şi suportul material de care avea nevoie, Columb avea o lungă listă de pretenţii personale, care cuprindea: a) un comision de 10% pentru tot comerţul care se făcea între teritoriile descoperite şi ţara – mamă; b) un titlu – amiral de mare; c) funcţia permanentă de guvernator al tuturor noilor teritorii; şi d) toate onorurile şi titlurile să poată fi transmise moştenitorilor.

Remarcabil este faptul că Columb a reuşit să-şi facă vânzările, ba chiar în condiţiile stabilite de el! Oamenii de afaceri din zilele noastre ar avea multe de învăţat din tehnicile de negoţ practicate de Columb. El era impulsionat de o unică idee în care credea cu toată fiinţa lui: convingerea că poate ajunge în Asia traversând

Atlanticul. Chiar daca această idee era falsă, ea i-a dat forţa, siguranţa şi increderea că îi poate convinge şi pe alţii de ea, şi nu s-a dat batut nici o clipă.

Nu s-a dat în lături să ceară şi iar să ceară ordinul de plecare. Şapte ani i-a cerut regelui Juan al Portugaliei să-i dea fonduri pentru călătorie. Apoi, a plecat în Spania, unde alţi şapte ani a insistat pe lângă regii Ferdinand şi Isabella, până ce, în sfârşit, a obţinut un răspuns afirmativ.

Columb trebuia să vadă cu ochii mintii înainte să plece în călătorie. Orice lider abil cunoaşte acest adevăr. Oamenii trebuie să investească încredere în tine înainte de a investi încredere în visurile tale. Moralul ridicat dintr-o organizaţie îşi are originea în increderea în persoana din frunte.

Ipoteză: Majoritatea oamenilor nu ştiu cum să facă să reuşească.

Aproape toţi oamenii cred că reuşita este o chestiune de noroc şi încearcă mereu să câştige la loteria vieţii. În realitate însă reuşita este rezultatul planificării. Ea se produce atunci când pregătirile se intersectează cu ocazia prielnică.

Aproape toţi oamenii cred că reuşita este instantanee. Ei o privesc ca pe un moment, un eveniment sau un loc într-o anumită perioadă. Total greşit. Reuşita este un proces. Ea este evoluţie şi dezvoltare. Ea înseamnă să realizezi un lucru pe care să-l foloseşti ca pe o rampă de lansare pentru o nouă realizare. Este ca o călătorie.

Aproape toţi oamenii cred că reuşita înseamnă să înveţi cum să nu greşeşti niciodată. Nimic mai fals. Reuşita înseamnă să înveţi din eşec. Eşecul este ocazia de a o lua de la capăt mai inteligent. Eşecul devine cu adevărat o nereuşită atunci când nu învăţăm din el.

O dată ce oamenii îşi dau seama că tu, ca lider, îi poţi ajuta să reuşească, ai tăi sunt! Cineva a spus: "Când te logodeşti cu succesul, toate rudele vor să vină la nuntă". Acest lucru este valabil şi într-o organizaţie. Dacă un lider dovedeşte că poate reuşi şi arată că doreşte să-i ajute şi pe alţii să obţină succesul prin acea organizaţie, acel lider va avea adepţi loiali dornici să progreseze şi să avanseze.

Ipoteză: Majoritatea oamenilor sunt motivaţi natural.

Priveşte un copil de un an încercând să exploreze casa scotocind prin toate ungherele. Aceasta este motivaţia naturală. Am observat că oamenii încep o acţiune cu dorinţa de a participa efectiv la ea, dar adesea sunt de-motivaţi pe parcurs şi trebuie re-motivaţi pentru a putea continua.

Copiii mici vor să meargă la şcoală. Cei de trei sau patru ani "se joacă" de-a şcoala. Abia aşteaptă să înceapă. Încep clasa întâi cu ghiozdane noi şi un entuziasm exploziv. Cu toate acestea, după doi-trei ani, unii încep să urască şcoala. Ei caută scuze să lipsească, se plâng că "îi doare burtica", şi aşa mai departe. Ce se întâmplă? Şcoala a reuşit efectiv să de-motiveze entuziasmul şi emoţia de la început.

Adevăratul secret al motivaţiei este crearea unui mediu în care oamenii să nu aibă parte de influenţe care de-motivează.

CE ÎI MOTIVEAZĂ PE OAMENI?

Contribuţia semnificativă. Oamenii vor să intre într-un grup sau să urmeze o cauză care va avea un impact durabil. Ei simt nevoia să vadă că ceea ce fac nu este un efort zadarnic, ci contribuţia lor este cu adevărat importantă. Oamenii trebuie să vadă valoarea a ceea ce fac. Motivaţia nu se naşte din activitate pur şi simplu, ci din dorinţa de a ajunge la rezultatul final.

Participarea la atingerea ţelului. Oamenii sprijină ceea ce creează. Participarea la procesul de materializare a ţelului îi motivează pe oameni şi îi face să se simtă necesari. Lor le place sentimentul că sunt importanţi. Când sunt implicaţi de la bun început, interesul lor creşte faţă de afacerea respectivă. Este a lor şi o apără. Satisfacţia lucrului împlinit se clădeşte văzând cum încet-încet ţelurile se transformă în realitate şi ajutând la prefigurarea viitorului. Participarea la atingerea ţelului întăreşte spiritul de echipă, ridică moralul şi îi ajută pe toţi să simtă că au un rol important.

Insatisfacţia pozitivă. Cineva a spus că "insatisfacţie" este o definiţie de un cuvânt pentru "motivaţie". Oamenii nemulţumiţi sunt oameni cu un înalt grad de motivaţie, pentru că ei văd necesitatea unei schimbări imediate. Ei ştiu că ceva nu este în regulă şi adesea ştiu şi ce trebuie făcut. Insatisfacţia poate

stimula schimbarea sau poate duce la apariţia unei atmosfere critice. Poate duce la apatie sau poate pune energiile în mişcare. Cheia este dirijarea acestei energii către o schimbare eficientă.

Recunoaşterea. Oamenii vor să fie remarcaţi. Ei vor să li se recunoască realizările personale şi să fie apreciaţi pentru contribuţia lor. De multe ori recunoaşterea este un alt mod de a aduce mulţumiri. O realizare personală îl motivează pe cel căruia îi aparţine, dar motivaţia este şi mai mare atunci când cineva observă realizarea şi îi apreciază valoarea. Recunoaşterea este o cale de a da semnificaţie existenţei unei persoane.

Aşteptări clare. Oamenii sunt motivaţi atunci când ştiu exact ce urmează să facă şi au convingerea că pot face acel lucru cu succes. Nimeni nu vrea să se aventureze să îndeplinească o sarcină care este vagă sau să preia o slujbă cu o descriere nesigură. Motivaţia apare în cazul unei activităţi ale cărei scopuri, aşteptări şi responsabilităţi sunt clar înţelese. Atunci când dai cuiva o responsabilitate, investeşte neapărat persoana respectivă şi cu autoritatea necesară realizării acelei sarcini. Oamenii acţionează mai bine atunci când deţin controlul asupra muncii şi timpului lor.

CE DE-MOTIVEAZĂ OAMENII?

Unele scheme de comportament pot fi demobilizatoare. Uneori ne comportăm astfel fără să ne dăm seama de influenţa negativă pe care purtarea noastră o are asupra celorlalţi. Iată cum putem evita comportamentele demobilizatoare:

Nu minimaliza valoarea nimănui. Critica în public şi întreruperea conversaţiei, chiar şi în glumă, pot avea darul să rănească. Trebuie să fim atenţi şi sensibili. Dusă la extrem, deprecierea cuiva poate distruge stima şi încrederea în sine a unei persoane. Dacă trebuie neapărat să critici, nu uita că este nevoie de nouă remarci pozitive pentru a contracara efectul unui comentariu negativ.

Nu manipula pe nimeni. Nimănui nu-i place să fie manevrat sau să se profite de el. Manipularea, indiferent cât ar fi de nesemnificativă, dărâmă zidurile încrederii în orice relaţie. Câştigăm mai mult dacă suntem cinstiţi şi transparenţi decât dacă suntem şireţi şi abili. Formează oamenii prin afirmare şi laudă şi ei vor fi motivaţi şi loiali. Ţine minte că dacă dăruieşti, vei fi răsplătit.

Nu fi insensibil. Fa din oameni prioritatea ta numărul unu. Oamenii sunt cea mai mare resursă de care dispui; de aceea, rezervă-ţi timp pentru a-i cunoaşte şi a te preocupa de ei. Aceasta înseamnă să fii atent când stai de vorbă cu ei, să nu pari preocupat de altceva sau grăbit. Vorbeşte mai puţin şi cultivă arta de a asculta efectiv. Renunţă să te mai gândeşti care va fi următoarea replică pe care trebuie să o dai şi încearcă să auzi nu numai ceea ce spun, dar şi ceea ce simt. Interesul tău, chiar şi faţă de amănunte, va demonstra sensibilitatea ta.

Nu descuraja progresul personal. Progresul este un factor al motivaţiei, aşa că încurajează-ţi personalul să se dezvolte. Oferă-le ocazia să încerce lucruri noi şi să capete noi abilităţi. Nu trebuie să ne simţim ameninţaţi de realizările celorlalţi, ci să le încurajăm reuşitele. Permite oamenilor tăi să reuşească, dar şi să dea greş. Clădeşte acel spirit de echipă, al cărui motto este: "De progresele tale beneficiem cu toţii".

CEI CE FORMEAZĂ OAMENII... ŞTIU SĂ PUNĂ ÎNTREBĂRILE CORECTE DESPRE OAMENI

Am aflat până acum despre primul principiu care stă la baza formării oamenilor, şi anume emiterea unor ipoteze corecte despre oameni. În continuare, trebuie să ne familiarizăm cu întrebările corecte care trebuie puse oamenilor. Acestea sunt în număr de şase.

FORMEZ OAMENI SAU ÎMI CLĂDESC VISUL ŞI MĂ FOLOSESC DE OAMENI CA SĂ REUŞESC EU?

Oamenii trebuie să fie pe primul plan. Fred Smith spune că, încă de la începuturile sale, Federal Express a pus oamenii pe primul plan pentru că, în afara faptului că aşa este drept, şi afacerile prosperă mai bine astfel. "Filosofia corporaţiei noastre este pe scurt aceasta: Oameni – Servicii – Profituri".

Această întrebare este legată de motivele liderului. Există o mică, dar semnificativă diferență între manipulare și motivație.

Manipularea înseamnă progresul comun în avantajul MEU.
Motivația înseamnă progresul comun spre binele RECIPROC.

MĂ PREOCUPĂ SUFICIENT DE MULT SĂ MĂ CONFRUNT CU OAMENII ATUNCI CÂND ACEASTA AR SCHIMBA LUCRURILE?

Confruntarea este un lucru dificil pentru majoritatea oamenilor. Dacă te neliniștește până și citirea cuvântului "confruntare", ți-aș sugera să-l înlocuiești cu "clarificare". Clarifică o problemă în loc să te confrunți cu o persoană. În acest caz, respectă aceste "zece porunci":

Cele zece porunci ale confruntării

1. Fă-o în particular, nu în public.

2. Fă-o cât mai curând cu putință. Este mai firesc decât să tergiversezi.

3. Vorbește despre o singură problemă. Nu supraîncărca interlocutorul cu o lungă listă de probleme.

4. După ce ți-ai spus o dată părerea, nu o repeți mereu.

5. Ocupă-te numai de acțiuni pe care persoana respectivă le poate schimba. Dacă îi ceri să facă ceva ce nu este în stare să facă, relația cu acea persoană va căpăta o încărcătură de frustrare.

6. Evită sarcasmul. Sarcasmul este semnalul că ești mânios pe oameni, nu pe acțiunile lor și le poate trezi resentimente împotriva ta.

7. Evită cuvinte ca "întotdeauna" și "niciodată". De obicei, acestea alterează precizia și îi fac pe oameni să ia o poziție defensivă.

8. Prezintă criticile ca sugestii sau întrebări, pe cât posibil.

9. Nu te scuza pentru convocarea la confruntare. Daca vei proceda așa, vei minimaliza importanța confruntării și ar putea fi un indiciu că nu ești sigur că ai procedat corect.

10. Nu uita complimentele. Folosește ceea ce eu numesc "procedeul – sandwich" în cadrul acestui tip de întâlniri: Compliment – Confruntare – Compliment.

ÎI ASCULT PE OAMENI SAU DOAR ÎI AUD? AUD MAI MULT DECÂT NIȘTE SIMPLE CUVINTE?

Voi prezenta în continuare un test pe care îl consider foarte util și l-am dat și personalului meu.

TEST

● *Sunt un bun ascultător?*

Socotești patru puncte dacă răspunsul la întrebările de mai jos este "întotdeauna"; trei puncte pentru "de obicei"; doua pentru "rareori"; și unul pentru "niciodată".

____ Îl las pe vorbitor să termine fără să-l întrerup?

____ Ascult "printre rânduri", adică în subtext?

____ Când scriu un mesaj, ascult și notez faptele și frazele cheie?

____ Repet ceea ce tocmai a spus persoana pentru a clarifica sensul cuvintelor ei?

____ Evit să devin ostil și/sau agitat atunci când nu sunt de acord cu vorbitorul?

____ În timp ce ascult, evit distragerea atenției?

____ Fac eforturi ca să par interesat de ce spune interlocutorul?

Punctaj:

26 sau mai mult: Ești un excelent ascultator.

22-25: Punctaj mai bun decât mediu.

18-21: Este loc pentru mai bine.

17 sau mai puţin: Trebuie să începi chiar acum să înveţi să asculţi.

David Burns, medic şi profesor de psihiatrie la Universitatea din Pennsylvania, spunea: "Cea mai mare greşeală pe care o poţi face când încerci să vorbeşti convingător este să ai ca primă prioritate exprimarea ideilor şi sentimentelor tale. De fapt, oamenii doresc cel mai mult să fie ascultaţi, respectaţi şi înţeleşi. În momentul în care văd că sunt înţeleşi, oamenii devin mai motivaţi în înţelegerea punctului tău de vedere.

CARE SUNT PUNCTELE FORTE ALE ACESTUI INDIVID?

Orice om care trebuie să lucreze încontinuu în domenii în care are puncte slabe şi nu în cele în care are puncte tari, nu va rămâne motivat. Dacă indivizii muncesc din greu în domenii în care nu sunt foarte pricepuţi şi îi desemnaţi pentru o activitate în care se dovedesc bine pregătiţi, vei observa o sporire spectaculoasă a motivaţiei lor.

AM SITUAT MUNCA RESPECTIVĂ LA UN ÎNALT NIVEL DE PRIORITATE?

Oamenii tind să-şi păstreze motivaţia dacă văd importanţa lucrurilor pe care le realizează. Cuvintele cele mai încurajatoare într-o organizaţie sunt: "Ceea ce faci este important", iar cele mai descurajante: "Ceea ce faci nu are nici o importanţă".

Ţin minte ziua în care Linda a fost angajată ca să supravegheze sistemul de computere din birourile noastre. Ea a intrat în biroul meu pentru discuţia iniţială. Scopul meu era să-i ofer o imagine de ansamblu, astfel încât ea să-şi dea seama că munca ei nu se limita la computere. Am convins-o că dacă îşi va face datoria excepţional, atunci toţi ceilalţi lucrători vor lucra mai bine. Încă îmi stăruie în minte ochii ei umeziţi de emoţie când şi-a dat seama că munca ei va contribui substanţial la progresul tuturor.

AM SCOS ÎN EVIDENȚĂ VALOAREA PE CARE O VA CÂȘTIGA PENTRU SINE ACEA PERSOANĂ DIN RELAȚIA RESPECTIVĂ?

Oamenii tind să-și păstreze motivația atunci când văd ce valoare are pentru ei ceea ce li se cere să facă. Este semnificativ până și simplul fapt că atunci când auzim un anunț, urmărim o reclama sau ni se cere să promitem ceva, undeva, în adâncul minții noastre, răsare întrebarea: "Eu ce am de câștigat din asta?" Motivul pentru care oamenii lipsesc de la o ședință pe care te-ai străduit atât de mult să o organizezi este simplu: ei n-au văzut valoarea (beneficiile și recompensele) pe care o vor câștiga dacă vor veni.

Exercițiu:

● Gândește-te la o relație importantă pe care o ai cu un subordonat sau poate chiar cu șeful tău. În partea din stânga a unei pagini fă o listă cu toată contribuția ta la această relație, respectiv cu ceea ce oferi. Dacă este vorba despre un subordonat, lista va cuprinde salariul, siguranța locului de muncă, timpul și dezvoltarea pe linie profesională. Intituleaza această listă "Ce ofer eu".

În partea din dreapta a paginii, fă o altă listă, intitulată "Ce primesc", care va cuprinde toate beneficiile de care te bucuri din acea relație. Apoi compara cele două liste. Nu număra punctele fiecăreia. (Unele lucruri sunt mai importante decât altele; în plus, probabil că ai omis unele lucruri din ambele liste.) În schimb, răspunde la această întrebare simplă: "Ținând seama de ceea ce ofer eu în această relație față de ceea ce obțin de pe urma ei, cine are mai mult de câștigat?". Alege unul din aceste răspunsuri:

1. Eu am mai mult de câștigat. De aici pot aparea mulțumirea de sine și ingratitudinea.

2. Cealaltă persoană are mai mult de câștigat. Această situație poate da naștere la resentimente.

3. Câștigam amândoi în mod egal. Această situație poate da naștere la respect reciproc și motivație.

Analizează răspunsurile studiind cele trei axiome ale Factorului de Echitate (descris în cartea "Abordarea Factorului de Echitate" de Huseman şi Hatfield):

1. Oamenii evaluează relaţiile comparând ceea ce oferă în relaţia respectivă cu ceea ce câştigă de pe urma ei.

2. Când ceea ce oferă nu este egal cu ceea ce primesc, oamenii sunt nemulţumiţi.

3. Oamenii nemulţumiţi din cauză că dau mai mult decât primesc, vor dori să restabilească echitatea. Acest lucru se va transforma într-un element negativ. Te angajezi la aşa ceva?[4]

CEI CARE FORMEAZĂ OAMENII... OFERĂ AJUTORUL ADECVAT OAMENILOR

Trebuie să le valorific punctele tari si să le vindec slăbiciunile. Întrebarea pe care trebuie să mi-o pun încontinuu în calitate de lider nu este "Cât de mult munceşte această persoană?" (Îşi face treaba cinstit?), ci "Cât de mult realizează acea persoană?" (Ce rezultate are munca acelei persoane?).

Uneori, oameni foarte capabili dintr-o organizaţie nu-şi valorifică întotdeauna întreg potenţialul. Ei pot să fie blocaţi într-un post pe care conducerea îl consideră important şi îşi pot îndeplini obligaţiile bine. Dar este posibil ca aceşti oameni să nu aibă niciodată ocazia să facă ceea ce ştiu cel mai bine. Când se întâmpla acest lucru, toată lumea are de pierdut. Persoana respectivă pierde din cauza lipsei oricărei şanse şi a lipsei de satisfacţie profesională; organizaţia pierde din cauză că risipeşte una din cele mai mari valori de care dispune. Întreaga acţiune funcţionează cu randament minim.

Trebuie să mă ofer pe mine însumi. Îi poţi IMPRESIONA pe oameni de la distanţă, dar, dacă vrei să ai impact asupra lor, trebuie să fii aproape de ei.

- Fă o listă cu toţi oamenii cu care ai petrecut treizeci de minute în această săptămână.
- Tu sau ei au iniţiat această acţiune?
- Aveai o ordine de zi înainte de întâlnirea respectivă?
- Scopul întâlnirii au fost relaţiile, consultanţa, comunicarea, sau dezvoltarea?
- A fost o întâlnire din care aţi câştigat amândoi?
- La întâlnire au participat primii 20 la sută din cei cu influenţă în organizaţie sau restul de 80 la sută?

Iubeşte-i pe toţi, dar implică-te personal numai în ceea ce îi priveşte pe primii 20 la sută din organizaţia ta. Încurajeaza-i pe cei mulţi; fii un mentor pentru elită. Fii transparent cu ei. Alcătuieşte un plan pentru formarea lor. Formează o echipă împreună cu ei.

Trebuie să le dau sentimentul proprietăţii. După cum spunea Sidney J. Harris:

> Oamenii vor să fie apreciaţi, şi nicidecum impresionaţi.
> Să îi priveşti ca pe-o fiinţă omenească,
> Nu ca pe-un piedestal pe care vanitatea lor să crească.
> Ei vor să fie socotiţi utili pentru ceea ce sunt,
> Nu o unealtă prin care orgoliul altui om este satisfăcut.

Trebuie să le ofer toate şansele de a reuşi. Responsabilitatea mea, ca lider, este să îi sprijin pe cei care lucrează cu mine oferindu-le:

- O atmosferă excelentă în care să lucreze. Aceasta trebuie să fie pozitivă, caldă, deschisă, creativă şi încurajatoare.
- Instrumentele adecvate cu care să lucreze. Nu angaja oameni de excepţie care să îndeplinească munci de excepţie cu instrumente de duzină.
- Un program continuu de pregătire în care să se încadreze. Angajaţii care se perfecţionează duc la perfecţionarea companiei în care lucrează.
- Oameni excelenţi pentru care să lucreze. Formează o echipă. Primul pas este să-i pui laolaltă. Succesul se atinge atunci când ajung să muncească laolaltă.
- Previziunea obligatorie a ţelului spre care se îndreaptă. Dă posibilitatea oamenilor tăi sa lucreze pentru ceva mai mare decât ei înşişi.

Marii lideri le oferă întotdeauna oamenilor lor un start de pe o poziţie mai avansată decât a celor care sunt conduşi de un lider mediocru. Liderii excepţionali dau o valoare în plus oamenilor lor şi îi ajută să progreseze mai mult decât ar face-o dacă ar lucra pe cont propriu. Prima întrebare pe care trebuie să o pună un lider este: "Cum să-i ajut pe cei din jurul meu să progreseze?". Atunci când se găseşte şi se pune în practică răspunsul la această întrebare, toată lumea are de câştigat.

PRINCIPII DE FORMARE A OAMENILOR

Formarea oamenilor durează mult.

Andrew Carnegie ajunsese la un moment dat cel mai bogat om din America. El a venit din Scoţia natală când era copil, a avut tot felul de slujbe şi a ajuns în cele din urmă cel mai mare fabricant de oţeluri din Statele Unite. La un moment dat, patruzeci şi trei de milionari lucrau pentru el. În acele timpuri, un milionar era o raritate; un milion de dolari în vremea lui Carnegie ar echivala în mare cu cel puţin douăzeci de milioane de dolari în zilele noastre.

Un reporter l-a întrebat pe Carnegie cum a reuşit să angajeze patruzeci şi trei de milionari. Carnegie a răspuns că acei oameni nu erau milionari când au început să lucreze pentru el, ci au devenit milionari abia după aceea.

Atunci, reporterul l-a întrebat cum i-a făcut pe acei oameni să devină atât de valoroşi încât să-i plătească atât de bine.

Carnegie a răspuns că oamenii se formează în acelaşi fel în care se exploatează aurul. Când se extrage aur, trebuie să se dea la o parte tone întregi de materiale nefolositoare ca să obţii o uncie de aur, dar nimeni nu intră în mină în căutarea acestor materiale nefolositoare. În mină se intră după aur.

Robert Half a spus: "Există ceva mult mai greu de găsit, ceva mai rar decât talentul: talentul de a recunoaşte talentul". Mai este nevoie de o etapă ce trebuie neapărat traversată dincolo de talentul de a descoperi "aurul" din mină, şi anume exploatarea acestui aur. Este mai bine să pregăteşti zece oameni să îndeplinească o anumită activitate decât să faci munca a zece oameni, dar este mai greu. "Omul care porneşte singur poate începe când vrea. Dar cel care călătoreşte cu cineva alături trebuie să aştepte până când celălalt este gata".[6]

Pricepercea oamenilor este esenţa succesului.

Companiile prospere au lideri care ştiu să lucreze cu oamenii. Dave E. Smalley aminteşte în cartea lui *"Floorcraft"* (Arta discursului), că Andrew Carnegie l-a plătit la un moment dat pe Charles Schwab cu un milion de dolari pe an pur şi simplu pentru că Schwab ştia sa lucreze cu oamenii. Carnegie avea oameni care se pricepeau mai bine la munca respectivă şi care erau mai potriviţi sa o execute datorita experienţei şi pregătirii lor, dar lor le lipsea calitatea umana esenţiala de a fi în stare să-i facă pe alţii să-i ajute, respectiv de a scoate la lumina ce era mai bun în oamenii cu care lucrau.

Întrebaţi care este calitatea cea mai necesară a celor care ocupă funcţii de conducere, majoritatea directorilor executivi ai marilor companii au răspuns: "Calitatea de a şti să lucreze cu oamenii".

Teddy Roosevelt a spus: "Cel mai important ingredient din formula succesului este să ştii cum să lucrezi cu oamenii".

John Rockefeller, care a creat corporaţii gigant, a afirmat că el ar plăti mai mult pentru talentul de a lucra cu oamenii decât pentru orice alt talent din lume.

Centrul pentru o Conducere Creativă din Greensboro, North Carolina, a studiat 105 directori executivi de succes şi a descoperit următoarele:

- Toţi şi-au recunoscut greşelile şi au acceptat consecinţele acestora în loc să dea vina pe alţii.
- Au reuşit să lucreze cu o mare varietate de oameni.
- Toţi aveau o mare pricepere de a cultiva relaţiile interpersonale, sensibilitate faţă de problemele celorlalţi şi tact.
- Erau calmi şi încrezători, nu posaci şi nestatornici.

Şefii executivi marcaţi de insucces aveau tendinţa să fie duri, abuzivi, sarcastici, distanţi şi imprevizibili. Cel mai mare defect al lor era insensibilitatea faţă de ceilalţi.

Lipsa abilităţii de a lucra cu oamenii poate da naştere la acel gen de situaţie prin care a trecut fostul antrenor al formaţiei Denver Bronco, John Ralston, atunci când a părăsit echipa. "Am plecat din motive de boală şi extenuare - fanilor mei le era îndrăgite de mine şi îi exasperam".

Fii un model pe care alţii să-l poată urma.

Principiul motivaţional numărul unu este: *Oamenii fac ceea ce văd.* Viteza liderului determină viteza celor care-l urmează. Iar adepţii nu vor merge niciodată mai departe decât liderul lor. Ani la rând am urmat şi i-am învăţat pe alţii acest proces de formare a oamenilor:

Acţiune	Rezultat
Fac un lucru:	Modelez.
Eu fac un lucru şi tu eşti alături de mine:	Călăuzesc.
Tu faci un lucru şi eu sunt alături de tine:	Controlez.
Tu faci un lucru:	Progresezi.
Tu faci un lucru şi cineva este alături de tine:	Ne înmulţim.

Oamenii îşi schimbă părerea mai degrabă observând decât prin argumente.

Benjamin Franklin a învăţat că ghipsul împrăştiat pe câmp face culturile să crească. El le-a spus asta şi vecinilor lui, dar ei nu l-au crezut. L-au contrazis, încercând să-i dovedească faptul că ghipsul nu putea avea nici o influenţă asupra ierbii sau seminţelor. După puţin timp, Franklin s-a lăsat păgubaş şi n-a mai spus nimic despre asta.

La începutul primăverii următoare, Franklin s-a dus pe câmp şi a semănat nişte seminţe. În apropierea potecii pe care treceau de obicei oamenii, el a trasat câteva litere cu degetul, a pus ghips în urmele rămase şi apoi a introdus seminţele în ghips. După o săptămână sau două, seminţele au încolţit.

Trecând prin acel loc, vecinii au fost foarte surprinşi când au văzut, colorate într-un verde mai crud decât restul ierbii, următoarele cuvinte scrise cu litere mari: "Aici s-au semănat seminţe în ghips". N-a mai fost nevoie de nici un argument pe care să trebuiască să-l aducă Franklin ca să dovedească avantajele folosirii ghipsului la culturi.

Condu-i pe oameni privind cu ochii lor.

Henry Wadsworth Longfellow a spus: "Ne judecăm pe noi înşine după ceea ce ne simţim capabili să facem; în schimb, ceilalţi ne judecă după ceea ce am făcut deja".

Orice lider care are în subordine un grup de oameni îşi dă seama că fiecare dintre aceşti oameni are propria lui ierarhie de priorităţi şi propria lui percepţie asupra lucrurilor. Cu mult timp în urmă am învăţat că oamenii consideră că:

Problemele lor sunt cele mai mari,
Copiii lor sunt cei mai deştepţi,
Glumele lor sunt cele mai amuzante, şi
Greşelile lor ar trebui trecute cu vederea.

O istorioară amuzantă ilustrează excelent felul în care fiecare dintre noi vede viaţa.

După al doilea război mondial, un general şi tânărul lui locotenent s-au urcat într-un tren în Anglia. Singurele locuri rămase erau în faţa unei tinere doamne însoţite de bunica sa. Generalul şi locotenentul s-au aşezat pe aceste locuri. După un timp, trenul a trecut printr-un tunel lung. Timp de aproape zece secunde totul a fost cufundat într-un întuneric total. În liniştea care domnea în compartiment, s-au auzit două zgomote: un sărut şi o palmă plesnită. Fiecare dintre cei patru a avut propria sa percepţie asupra celor întâmplate:

Tânara femeie gândea: "Mă simt flatată ca locotenentul s-a gândit să mă sărute, dar mi-e cumplit de jenă că bunica l-a pălmuit!".

Bunica gândea: "Mă simt jignită că acest tânăr a sărutat-o pe nepoata mea, dar sunt mândră de ea că a ştiut să riposteze!".

Generalul îşi spunea: "Locotenentul meu a dovedit un curaj remarcabil când a sărutat-o pe această fată, dar nu înţeleg de ce fata m-a pălmuit pe mine din greşeală!"

Locotenentul era singurul care ştia cu adevărat ce se petrecuse. În acel scurt moment în care totul a fost în întuneric el a avut dubla şansă de a săruta o fată frumoasă şi de a-şi pălmui generalul.

Întrebările prezentate în continuare te vor ajuta să descoperi modul de a reacţiona al unei persoane într-o varietate de situaţii:

- Întrebare de fond: Care este trecutul acestei persoane în această organizaţie sau în alta?
- Întrebare cu privire la temperament: Care este temperamentul primar şi cel secundar al acestei persoane?
- Întrebare de siguranţă: Această problemă afectează în vreun fel slujba individului?
- Întrebare referitoare la relaţii: Care sunt relaţiile acestei persoane cu mine sau cu altcineva, din punct de vedere al organizaţiei?
- Întrebare referitoare la motiv: Care este adevăratul motiv pentru care această problemă se află pe agenda persoanei respective?
- Întrebare referitoare la potenţial: Persoana sau problema aceasta merită timpul şi energia liderului?

Am descoperit ca formarea oamenilor are rezultate pozitive atunci când:

Ascult destul de mult pentru a putea vedea cu ochii lor;
Stabilesc legături destul de puternice cu ei pentru a comunica cu sufletele lor;
Muncesc destul de bine pentru a le pune în mână instrumentele de care au nevoie;
Gândesc destul de bine pentru a le incita şi dezvolta minţile.

Liderii trebuie să se preocupe de oameni înainte de a-i putea forma.

Am cunoscut mulţi lideri care le cer oamenilor angajare, dar nu dovedesc grija faţă de ei. Aceşti lideri sunt ca Narvaez, patriotul spaniol, care a fost întrebat pe patul de moarte de către preotul său confesor dacă i-a iertat pe toţi duşmanii lui. Narvaez a părut mirat şi a răspuns: "Părinte, eu nu am duşmani. I-am împuşcat pe toţi".

Narvaez nu ştia că "băieţii buni" obţin cele mai bune rezultate de la subordonaţii lor. Teleometrics International a studiat percepţia pe care o au directorii executivi cu realizări importante asupra oamenilor din organizaţiile lor, în comparaţie cu directorii executivi cu realizări slabe. Rezultatele studiului au fost publicate în Wall Street Journal.

Din cei 16.000 de directori executivi studiaţi, un procent de 13 la sută, în care au fost incluşi cei cu realizări importante, se preocupau în general atât de oameni cât şi de profituri. Cei cu

realizări medii își concentrau atenția asupra producției, iar cei cu realizări slabe erau interesați doar de propria lor siguranță. Cei cu realizări importante își priveau subordonații optimist, în timp ce cei cu realizări slabe dovedeau o neîncredere semnificativă față de capacitatea subordonaților. Cei cu realizari mari obișnuiau să ceară sfaturi subordonaților; cei cu realizari slabe nu procedau în acest fel. Cei cu rezultate importante erau buni ascultători; cei cu realizări moderate ascultau numai ce spuneau superiorii; cei cu rezultate slabe evitau comunicarea și aveau încredere numai în manualele care descriau strategii.

Formatorii de oameni caută ocazii de a modela oamenii.

Majoritatea oamenilor aflați în funcții de conducere fură zilnic din hrana eu-lui subordonaților – satisfacerea nevoii lor de respect față de sine. De fapt, ei nici nu sunt conștienți că fac asta. De exemplu, când cineva spune: "Am avut o zi foarte aglomerată", replica liderului va fi: "Tu te plângi?! Ar trebui să vezi grămada de lucrari de pe biroul meu pe care nu mai ajung să le rezolv". Sau, daca cineva spune: "Am terminat în sfârșit proiectul acela la care lucrez de opt luni", liderul adaugă: "Bine, bine, și Jim a terminat proiectul la care lucra".

De fapt, ce face liderul? Îi privează pe oameni de hrana de care au nevoie pentru satisfacerea mândriei personale. El pare să spună: "Poate că tu crezi că ești bun, dar dă-mi voie să-ți spun că cineva este și mai bun decât tine".

Doar ca un exercițiu, încearcă mâine să vezi de câte ori îți satisfaci propriile nevoi de respect de sine furând din hrana eului altcuiva.

După ce a analizat mai multe experimente, J.C. Staehle a constatat că principalele cauze ale frământărilor din rândul muncitorilor sunt acțiunile pe care un lider bun ar trebui să le poată evita:

1. Neluarea în seama a sugestiilor.
2. Necorectarea nedreptăților.
3. Lipsa încurajărilor.
4. Criticarea angajaților în prezența altor oameni.
5. Neascultarea părerilor angajaților.

6. Neinformarea angajaţilor atunci când aceştia progresează.

7. Favoritismul.

Notă: Fiecare punct reprezintă un exemplu al modului în care liderul fură sau ascunde hrana ego-lui angajaţilor.

Cel mai mare potenţial pentru progresul unei companii este progresul oamenilor ei.

În cadrul unui experiment realizat asupra unor muncitori de pe tot cuprinsul Statelor Unite, aproape 85 la sută au afirmat că ar putea lucra mai bine în munca pe care o fac. Peste jumătate au afirmat că şi-ar putea dubla randamentul "dacă ar vrea".

Oamenii sunt principala avuţie a oricărei companii, indiferent dacă ea produce bunuri destinate vânzării, vinde bunuri produse de alţii sau oferă servicii intangibile. Nimic nu se pune în mişcare dacă *oamenii* nu pun acel lucru în mişcare. Studiile actuale de conducere a afacerilor americane arată că liderul mediu îşi petrece trei sferturi din timpul său de lucru ocupându-se de *oameni*. Cel mai mare cost în majoritatea afacerilor este legat de *oameni*. Cea mai mare şi mai valoroasă avuţie a oricărei companii sunt *oamenii* ei. Toate planurile de execuţie se realizează, sau sunt sortite eşecului datorită *oamenilor*.

După William J.H. Boetcker, oamenii se împart în patru clase:

1.Cei care fac întotdeauna mai puţin decât li se spune.

2.Cei care fac ce li se spune, dar nu mai mult.

3.Cei care fac lucruri care nu li se cer.

4.Cei care îi îndeamnă pe alţii să facă anumite lucruri.

Depinde de tine în ce clasă intri.

Aşa cum a spus Ralph Waldo Emerson, "Încrede-te în oameni şi ei îţi vor fi credincioşi; tratează-i cu măreţie şi ei se vor dovedi mari".

O veche poezie chinezească ne oferă câteva dintre cele mai bune sfaturi cu privire la arta de a fi un bun lider:

Întoarce-ţi faţa către oameni,
Trăieşte printre ei,
Învaţă de la ei.
Iubeşte-i.
Porneşte de la tot ce ştiu
Clădeşte pe ceea ce au.
Dar despre cei mai buni lideri,
Când datoria lor se va fi împlinit
Când ce au avut de terminat au savârşit,
Vor spune oamenii din preajma sa:
"Noi înşine am făcut asta".

CAPITOLUL

OPT

CALITATEA INDISPENSABILĂ A ARTEI DE A CONDUCE:

VIZIUNEA

În cartea sa *"The Servant as Leader"* (Slujitorul ca lider), Robert K. Greenleaf spune: "Previziunea este avansul pe care îl are liderul. O dată pierdut acest avans şi devenind constrâns de împrejurări, el rămâne lider doar cu numele. Nu mai conduce; doar reacţionează la întâmplări imediate şi probabil că nu va mai fi lider. Există nenumărate exemple de-a lungul timpului de pierdere a capacităţii de lider provocate de incapacitatea de a prevedea ceva ce putea fi prevăzut şi de a acţiona în baza acestei cunoaşteri, căci liderul are libertatea de a acţiona.[1]

Constatarea mea după douăzeci de ani este că toţi liderii în exerciţiu au o viziune asupra a ceea ce trebuie să împlinească. Acea viziune devine energia care sprijină fiecare efort şi forţa care îi face să depăşească toate piedicile. Liderul este în misiune, mânat de această viziune, iar în rândul mulţimii se simte un spirit contagios până când alţii încep să se ridice pe lângă lider. Ca visul să devină realitate este nevoie neapărat de unitate. Pentru a atinge ţelul este nevoie de ceasuri lungi de truda depusă de bunăvoie. Drepturile individuale sunt lăsate de o parte pentru că întregul este mult mai important decât partea. Timpul zboară, moralul creşte vertiginos, se spun poveşti eroice şi cuvântul de ordine este angajarea. De ce? Pentru că liderul are o viziune!

Pentru a elimina entuziasmul din paragraful anterior nu este nevoie decât de un singur cuvânt — *viziune*. Fără ea, energia atinge cele mai joase cote, termenele se depăşesc, agenda personală capătă prioritate, producţia scade şi oamenii încep să se împrăştie.

Helen Keller a fost întrebată: "Ce poate fi mai rău decât să te naşti orb?" Ea a răspuns: "Să ai vedere fără viziune". Din păcate prea mulţi oameni sunt puşi în posturi de conducere fără să aibă vreo viziune în legătură cu organizaţia pe care urmează să o conducă. Toţi marii lideri au două calităţi: ştiu încotro se îndreaptă şi sunt capabili să-i convingă pe alţii să-i urmeze. Sunt precum anunţul dintr-un cabinet de oftalmologie: "Dacă nu vedeţi ceea ce vreţi să vedeţi, atunci aţi venit exact unde trebuie". În acest capitol ne vom ocupa de capacitatea de previziune a unui lider şi abilitatea de a-i atrage astfel pe oameni.

Cuvântul *viziune* a fost poate prea mult folosit în ultimii ani. Primul scop al multor seminarii de management este să alcătuiască o declaraţie de scop pentru organizaţie. Unii te privesc ciudat dacă nu poţi enunţa din memorie scopul organizaţiei tale şi în schimb prezinţi o declaraţie de scop tipărită pe o foaie.

De ce oare trebuie neapărat să stabileşti un scop pentru organizaţia ta? Din două motive. Mai întâi pentru că viziunea devine strigătul distinctiv de luptă al organizaţiei. Este o declaraţie limpede pe o piaţă competitivă prin care arăţi ca ai un loc important între glasurile care strigă după cumpărători. Este rostul tău real să existi. În al doilea rând, viziunea devine noul instrument de control ce înlocuieşte manualul de 1000 de pagini care e voluminos şi limitează iniţiativa. Într-o epocă în care, ca să supravieţuieşti, este nevoie de descentralizare până în linia întâi, viziunea este punctul pe care se concentrează toată atenţia.

DECLARAŢII DE VIZIUNE

Ceea ce vezi este ceea ce poţi fi. Este vorba de potenţialul tău. M-am întrebat adesea: Viziunea îl face pe lider? Sau liderul este cel care creează viziunea?

Cred că întâi de toate e viziunea. Am cunoscut mulţi lideri care şi-au pierdut viziunea şi, ca urmare, şi-au pierdut şi puterea de a conduce. Oamenii fac ceea ce văd. Acesta este cel mai mare principiu de motivare din lume. Un studiu de cercetare realizat la Universitatea Stanford relevă că 89% din ceea ce învăţăm este pe cale vizuală, 10% pe cale auditivă şi 1% cu ajutorul celorlalte simţuri.

Cu alte cuvinte, ca să progreseze, oamenii depind de stimulare

vizuală. Leagă o viziune de un lider dornic să transforme un vis în realitate şi astfel începe o mişcare. Oamenii nu urmează un vis şi atât. Ei îl urmează pe cel care este animat de acel vis şi e în stare să-l şi comunice altora. Prin urmare, viziunea este cea care îl face pe lider, dar pentru ca acea viziune să se dezvolte şi să meargă mai departe este nevoie ca liderul să-şi asume răspunderea ei.

Patru niveluri de viziune ale oamenilor:

1. Unii oameni nici nu o văd. (Sunt cei care rătăcesc.)
2. Unii oameni o văd, dar n-o urmează din proprie iniţiativă. (Sunt adepţii.)
3. Unii oameni o văd şi o urmează. (Sunt cei care realizează.)
4. Unii oameni o văd, o urmează şi îi ajută şi pe alţii să o vadă. (Sunt liderii.)

Hubert H. Humphrey este un exemplu de "ceea ce vezi este ceea ce poţi fi". În timpul unei călătorii la Washington, D.C., în 1935, el îi scria, printre altele soţiei lui: "Iubito, parcă văd că într-o bună zi, dacă ne străduim să ne hotărâm să muncim pentru o viaţă mai bună, am putea ajunge să trăim aici în Washington şi să lucrăm în guvern, politică sau ca funcţionari... Ah, Doamne, sper ca visul să mi se împlinească – oricum am să încerc."

● Toţi marii lideri au două calităţi: prima, ştiu încotro se îndreaptă şi a doua, sunt capabili să îi convingă şi pe alţii să-i urmeze.

Vezi ceea ce eşti pregătit să vezi.

Este vorba de percepţie. Konrad Adenauer a avut dreptate când a spus: "Cu toţii trăim sub acelaşi cer, dar nu avem toţi acelaşi orizont."

Geniul automobilistic Henry Ford a venit odată cu un plan revoluţionar pentru un nou tip de motor. Îl cunoaştem astăzi ca motorul cu 8 cilindri în V. Ford era nerăbdător să-şi pună marea lui idee nouă în producţie. A pus pe cineva să-i facă planurile şi le-a prezentat

inginerilor. Studiind planurile, inginerii au ajuns unul câte unul la aceeaşi concluzie. Şeful lor vizionar nu prea ştia multe despre principiile fundamentale ale ingineriei. Trebuia să i se spună cu menajamente că visul lui era imposibil.

Ford le-a spus: "Totuşi faceţi-l!"

Ei au răspuns: "Dar e imposibil!"

"Daţi-i drumul," le porunci Ford, "şi nu vă lăsaţi până nu reuşiţi, oricât timp v-ar lua."

● Liderul nu-şi poate purta adepţii mai departe decât a fost el. Cum e liderul, aşa sunt şi cei care-l urmează.

Şase luni s-au străduit făcând desen după desen, model după model. Nimic! Încă şase luni. Nimic! La capătul unui an, Ford s-a sfătuit iar cu inginerii săi şi din nou, aceştia i-au spus că e imposibil. El le-a spus însă să continue. Şi ei au continuat să caute. Şi în cele din urmă au descoperit cum trebuie să construiască un motor cu 8 cilindri în V.

Şi Ford şi inginerii lui trăiau sub acelaşi cer, dar nu aveau acelaşi orizont.

În "*A Saviour for All Seasons*" (Un Mântuitor pentru Eternitate), William Barker relatează povestea unui episcop de pe Coasta Atlanticului care, cu mulţi ani în urmă, a venit în vizită la un mic colegiu de religie din Vestul Mijlociu. A fost găzduit în casa preşedintelui colegiului, care era şi profesor de fizică şi chimie. După cină, episcopul emise părerea că sfârşitul lumii nu putea fi departe de vreme ce se descoperise mai totul despre natură şi se inventase cam tot ce se putea inventa.

Darul pe care îl am de la Dumnezeu este potenţialul meu. Darul meu către Dumnezeu este ceea ce fac eu cu acest potenţial.

Tânărul preşedinte de colegiu şi-a exprimat politicos dezacordul şi spuse că mai erau încă multe de descoperit. Când episcopul înfuriat îi ceru să spună măcar o invenţie care mai trebuia făcută, preşedintele îi răspunse că în cel mult cincizeci de ani, cu siguranţă, omul va putea să zboare.

"Aiurea!" izbucni episcopul jignit. "Doar îngerii sunt făcuţi ca să zboare."

Pe episcop îl chema Wright şi avea acasă doi băieţi care aveau

să dovedească faptul că aveau o viziune mai măreaţă decât a tatălui lor. Numele lor erau Orville şi Wilbur. Şi tatăl şi fiii trăiau sub acelaşi cer, dar nu aveau acelaşi orizont.

Cum se poate una ca asta? Cum se face că doi oameni se pot afla în acelaşi loc, în acelaşi timp şi văd lucruri complet diferite? E simplu! Vedem ceea ce suntem pregătiţi să vedem, nu ceea ce este adevărat. Fiecare lider adevărat înţelege acest lucru în legătură cu oamenii şi îşi pune trei întrebări: ce văd alţii? De ce văd aşa? şi cum pot să le schimb cu felul de a vedea?

Ceea ce prevezi vei şi obţine.

Exemplificarea de mai jos provine din cartea lui Luis Palau "*Dream, Great Dreams*" (Să ai visuri măreţe).

Gândeşte-te la senzaţia de prospeţime şi răcoare pe care o ai când guşti o Coca Cola rece. Sute de milioane de oameni de pe cuprinsul globului s-au bucurat de această experienţă mulţumită viziunii lui Robert Woodruff. În perioada în care a fost preşedinte al companiei Coca Cola (1923-1955), Woodruff a declarat cu îndrăzneală: "Vom avea grijă ca orice om în uniformă să primească o sticlă de Coca Cola în schimbul a cinci cenţi oriunde se va afla şi oricât ne-ar costa". Când al doilea război mondial a luat sfârşit, Woodruff a declarat că doreşte ca până la moartea sa, fiecare persoană din lume să ajungă să fi gustat Coca Cola. Robert Woodruff era un vizionar!

Printr-o planificare minuţioasă şi o mare perseverenţă, Woodruff şi colegii lui au reuşit să răspândească populara băutură pe tot globul şi pentru o întreagă generaţie.

Când s-a deschis Disney World, doamna Walt Disney a fost rugată să spună câteva cuvinte la Marea Inaugurare, având în vedere că Walt nu mai era în viaţă. Ea a fost prezentată de un vorbitor care a spus: "Doamnă Disney, aş fi vrut atât de mult să vadă şi Walt toate acestea". Ea s-a ridicat şi a spus: "Le-a văzut", după care s-a aşezat la loc. Walt Disney a ştiut dinainte cum o să fie. La fel cum şi Robert Woodruff a ştiut. Până şi Filip Wilson a ştiut! Ceea ce prevezi vei şi obţine.

În acest punct mă simt nevoit să pun o întrebare înainte de a continua să analizez subiectul proprietăţii asupra unei viziuni: "Va conta în vreun fel visul meu în lumea în care trăiesc?".

În cartea sa "*Increasing Your Leadership Confidence*" (Sporeşte-ţi încrederea în capacitatea ta de a conduce), Bobb Biehl spune: "Nu uitaţi care este diferenţa dintre mentalitatea unui câştigător şi cea a unui ratat. Câştigătorii îşi concentrează

eforturile asupra câştigului important – ei nu vor doar să câştige, ci să câştige lucruri mari. Rataţii, dimpotrivă, nu-şi concentrează eforturile ca să piardă; ei au o singură ţintă: să supravieţuiască!"

Întreabă-te în permanenţă: "Supravieţuire, succes sau semnificaţie?". Te lupţi doar ca să supravieţuieşti, visezi la reuşită, sau încerci cu adevărat să faci ceva care să aibă o semnificaţie?

Moishe Rosen învaţă oamenii să facă un exerciţiu mental care constă dintr-o singură propoziţie şi care este un instrument de o eficacitate deosebită atunci când visam. Iată-l:

Dacă aş avea _____ .

aş _____ .

Dacă ai avea tot ce ţi-ai dori – timp nelimitat, sume nelimitate de bani, informaţii nelimitate, personal nelimitat – toate resursele care vă trec prin minte, ce ai face? Răspunsul la această întrebare reprezintă visul tău. Fă-l să devină realitate.

Într-o zi, Linus şi Lucy aveau un iadeş şi aveau de gând să-l rupă şi să-şi spună câte o dorinţă. Lucy i-a explicat lui Linus că dacă îi revenea jumătatea mai mare a iadeşului dorinţa lui se va îndeplini. Linus a întrebat: "Trebuie să-mi spun dorinţa cu glas tare?". Lucy i-a răspuns: "Bineînţeles. Dacă n-o spui cu glas tare nu se va îndeplini". Apoi s-a grăbit să-şi spună prima dorinţele: "Îmi doresc patru pulovere noi, o bicicletă nouă, o pereche de patine noi, o rochie nouă şi o sută de dolari". Când i-a venit rândul lui Linus să-şi exprime dorinţele, el a spus: "Îmi doresc ca toţi prietenii mei să trăiască mult, îmi doresc să fie pace în lume, îmi doresc să se facă mari progrese în cercetările medicale". Cam când Linus a ajuns la acest punct, Lucy i-a smuls iadeşul şi l-a aruncat spunându-i: "Vezi, asta e defectul tău. Întotdeauna strici toată distracţia".

DREPTUL DE PROPRIETATE ASUPRA UNEI PREVIZIUNI

Prietenul meu Rick Warren obişnuieşte să spună: "Dacă vrei să afli temperatura în organizaţia ta, pune-i termometrul liderului". Liderii nu-i pot conduce pe oameni mai departe decât au ajuns ei înşişi. Prin urmare, centrul de greutate al viziunii este liderul – la aşa lider, aşa oameni. Adepţii găsesc mai întâi liderul şi apoi viziunea. Liderii găsesc mai întâi viziunea şi apoi oamenii.

Când vorbesc la conferinţe pe teme de conducere mi se pun o mulţime de întrebări. Una dintre cele mai frecvente întrebări puse de cei aflaţi în funcţii de conducere este: "Cum pot să am şi eu o viziune cu privire la organizaţia mea?" Întrebarea este crucială. Până când se iveşte răspunsul la ea, liderul nu este lider decât cu numele. Deşi nu îţi pot oferi o viziune, îţi pot împărtăşi procesul prin care aceasta apare pentru tine şi pentru cei ce te înconjoară.

SONDEAZĂ-ŢI SUFLETUL: CE SIMŢI?

Theodore Hesburgh a afirmat: "Esenţa însăşi a conducerii este să ai o viziune. Trebuie să fie o viziune pe care să o poţi exprima clar şi cu tărie în orice situaţie. Nu poţi să sufli într-o trompetă care sună fals". De "sunetul fals" al trompetei este de obicei răspunzător un individ care, fie că nu are o viziune, fie încearcă să conducă prin intermediul visului altcuiva. Anumite sunete de trompetă provin de la un lider care a zămislit o viziune în interiorul sufletului său. Există o diferenţă covârşitoare între o persoană care are o viziune şi o persoană vizionară.

- O persoană cu o viziune vorbeşte puţin, dar face mult.
- O persoană vizionară face puţin dar vorbeşte mult.
- O persoană cu o viziune îşi extrage forţa din convingerile interioare.
- O persoană vizionară îşi extrage forţa din condiţiile exterioare.
- O persoană cu o viziune nu se opreşte atunci când apar probleme.
- O persoană vizionară renunţă atunci când drumul se îngreunează.

Mulţi oameni mari şi-au început viaţa în familii dintre cele mai sărace şi mai umile, cu o educaţie insuficientă şi nici un fel de avantaje. Thomas Edison era vânzător de ziare în trenuri. Andrew Carnegie a început să lucreze cu 4 dolari pe lună, iar John D. Rockefeller cu 6 dolari pe săptămână. Cât despre Abraham Lincoln, lucrul remarcabil nu este că s-a născut într-o colibă de lemn, ci faptul că a reuşit să plece din ea.

Demostene, cel mai mare orator al lumii antice, era bâlbâit! La prima lui încercare de a ţine un discurs în public, a fost dat afară din rostrum în râsetele asistenţei. Iulius Cezar era epileptic. Napoleon era de origine umilă şi departe de a se fi

născut geniu (era al patruzeci şi şaselea dintr-o clasă de şaizeci şi cinci de elevi la Academia Militară). Beethoven a fost surd la fel ca Thomas Edison. Charles Dickens a fost şchiop; la fel a fost şi Haendel. Homer a fost orb; Platon a fost cocoşat; Sir Walter Scott era paralitic.

De unde şi-au adunat toţi aceşti oameni forţa de a depăşi handicapul unor grave deficienţe fizice şi de a reuşi în viaţă? Fiecare dintre ei avea un vis care le-a aprins în suflet un foc ce nu s-a putut stinge. Marile viziuni apar ca "o scânteie interioară". Napoleon Hill a spus: "Păstrează în tine viziunile şi visurile, căci ele sunt copiii sufletului tău; schiţa realizărilor tale finale".

PRIVEŞTE ÎN URMĂ: CE AI ÎNVĂŢAT?

O persoană fără experienţă vede o viziune în mod idealist. Pentru acel individ viziunea este suficientă. Cu naivitate, acea persoană împărtăşeşte viziunea celorlalţi, aşteptându-se ca visul să se împlinească şi nedându-şi seama că o viziune are nevoie de un suport. O persoană cu experienţă învaţă că oamenii sunt fideli *mai întâi* liderului şi abia apoi viziunii lui. Liderii experimentaţi îşi dau seama că oamenii sunt nestatornici şi visele sunt fragile. Experienţa m-a învăţat aceste principii referitoare la previziune.

- Credibilitatea unei viziuni este determinată de lider.
- Acceptarea unei viziuni este determinată de sincronizarea cu prezentarea ei.
- Valoarea unei viziuni este determinată de energia şi direcţia pe care le oferă.
- Evaluarea unei viziuni este determinată de nivelul de angajare a oamenilor.
- Succesul unei viziuni este determinat de dreptul de proprietate asupra ei atât din partea liderului cât şi a oamenilor.

Leonard Lauder, preşedintele companiei Estée Lauder, a spus: "Când o persoană cu experienţă întâlneşte o persoană cu bani, persoana cu experienţă îşi va însuşi banii. Iar persoana cu bani îşi va însuşi experienţa".

PRIVEŞTE ÎN JURUL TĂU: CE SE ÎNTÂMPLĂ CU CEILALŢI?

Un băieţel mergea pentru prima dată la un concert simfonic. Era impresionat de splendoarea sălii, de oamenii îmbrăcaţi în haine frumoase de ocazie şi de sunetul orchestrei mari şi entuziaste. Dar dintre toate instrumentele din orchestră, cel mai mult i-au plăcut talgerele. Prima ciocnire zgomotoasă, spectaculoasă a acelor discuri de alamă i-a câştigat toată admiraţia fără nici un drept de apel. Cu toate acestea, el a observat că aproape toată seara, cel ce mânuia talgerele a stat nemişcat în timp ce ceilalţi muzicieni cântau. Doar din când în când cel cu talgerele intervenea cu contribuţia lui muzicală şi chiar şi atunci momentul lui de glorie era destul de scurt.

După concert, părinţii băieţelului l-au dus în culise că să-i cunoască pe câţiva dintre muzicieni. Puştiul l-a abordat imediat pe cel de la talgere. "Auziţi, domnule", a spus el cu sinceritate, "cât timp v-a trebuit ca să învăţaţi să cântaţi la talgere?". Muzicianul a râs şi a răspuns: "Nu trebuie deloc să ştii prea multe. Trebuie să ştii doar momentul".

„O idee bună devine măreaţă atunci când oamenii sunt pregătiţi. Individul care nu are răbdare cu oamenii nu va conduce bine. Puterea nu înseamnă să mergi înainte avântat şi singur, ci să-ţi adaptezi pasul după ritmul mai lent al celorlalţi, fără însă să laşi să ţi se confişte dreptul la conducere. Dacă alergăm prea repede ne pierdem puterea de influenţă."

PRIVEŞTE ÎN FAŢĂ: CARE ESTE IMAGINEA DE ANSAMBLU?

Această întrebare îi separă adesea pe lideri de manageri. Liderii sunt preocupaţi de scopul fundamental al organizaţiei – de ce există aceasta şi ce trebuie ca să realizeze. Pe ei nu îi interesează aspectele legate de "cum se realizează" operaţia sau de amănuntele de tipul "şuruburi şi piuliţe".

PRIVEŞTE DEASUPRA TA: CE AŞTEAPTĂ DUMNEZEU DE LA TINE?

Richard E. Day a spus: "Fiecare epocă de aur din istoria omenirii a pornit de la devotamentul şi pasiunea justificată a câte unui singur individ. Nu există mişcări de masă "bona fide"; ele doar par astfel la prima vedere. Există întotdeauna un singur om care este devotat unei credinţe şi ştie încotro se îndreaptă".

Darul lui Dumnezeu pentru mine este potenţialul meu. Darul meu pentru Dumnezeu este ce fac cu acest potenţial. Eu cred că marii lideri simt "o chemare din sferele superioare", care îi ridică deasupra lor înşişi. Ce risipă teribilă de energie vitală să urci scara succesului şi când ajungi în vârf, să descoperi că te sprijini de clădirea nepotrivită! Viziunile măreţe sunt mai mari decât persoana. Definiţia pe care o dau eu succesului este:

Să-l cunosc pe Dumnezeu şi dorinţele Lui pentru mine;
Să progresez la potenţialul meu maxim; şi
Să semăn seminţe de care să se bucure şi alţii.

PRIVEŞTE ALĂTURI DE TINE: DE CE RESURSE DISPUI?

O viziune trebuie să fie mai mare decât persoana căreia îi aparţine. Împlinirea ei trebuie să fie rezultatul acumulării resurselor aduse de mai mulţi oameni. Am citit de mai multe ori discursul preşedintelui John F. Kennedy în care acesta zămisleau viziunea primilor americani ajunşi pe lună în anii '60. Acest vis i-a cucerit pe oameni şi întreaga ţară şi-a adunat resursele pentru împlinirea lui, până când el a devenit o realitate.

Liderul experimentat caută întotdeauna adepţi pentru a transforma visul în realitate. Prioritatea mea de bază pentru mutarea de perspectivă, în valoare de douăzeci şi cinci de milioane de dolari, a congregaţiei pe care o păstoresc este să găsesc şi să formez oameni cu vocaţie de câştigători care să mă ajute să transform viziunea în realitate. Evaluez tot timpul progresul acestui proiect de mutare prin prisma angajării oamenilor. Adesea liderii ezită să testeze nivelul de angajare al celor care îi înconjoară. Care este rezultatul? Ei nu sunt niciodată siguri cât a progresat proiectul lor, sau cât de departe au ajuns oamenii. Îmi amintesc foarte bine concluziile la care am ajuns când am încheiat prima noastră rundă de colectare de fonduri în valoare de patru milioane

de dolari. Am muncit din greu şi ştiam cât de departe au ajuns oamenii.

Liderul transmite în permanenţă viziunea celor care îl urmează, ştiind că, dacă sunt prezentate corect, visele devin contagioase.

● În filmul "Tucker: omul şi visul său", Abe, omul de afaceri desăvârşit şi contabilul împovărat de probleme al lui Preston Tucker, care concepuse un nou şi radical model de automobil – o maşină ieftină cu injector de combustibil, motor pe spate, frâne cu disc, ferestre automate, centuri de siguranţă şi forma aerodinamică – s-a lăsat furat de visul lui Tucker.

În ciuda avertismentului mamei sale, pe care Abe îl înţelesese greşit, el a intrat în jocul idealist al lui Tucker.

Abe credea ca mama lui îi spusese: "Nu te apropia prea mult de oameni, te vei molipsi de visurile lor". După mulţi ani el şi-a dat seama că mama lui spusese "viruşi" nu "visuri".[3]

PROPRIETATEA COMUNĂ ASUPRA UNEI VIZIUNI

O viziune este o imagine clară a ceea ce vede liderul că este sau face grupul pe care îl conduce. Conform unui studiu ale cărui rezultate au fost prezentate de revista "Leadership", comunicarea unei viziuni este una din experienţele cele mai frustrante din cadrul conducerii unei organizaţii.

De curând am fost invitat la un talk-show radiofonic. Gazda emisiunii mi-a împărtăşit frustrarea sa în această privinţă în timpul pauzei. El mi-a spus: "Am o viziune care îi priveşte pe oamenii mei, dar mi-e greu să le-o transmit şi altora". Un lucru rămâne adevărat: liderii care le comunică eficient celor care-l urmeaza ţelurile lor realizează mai mult decât cei care nu o fac.

Liderii buni "văd" pe trei niveluri:

Nivelul 1. Percepţia: Observarea a ceea ce există în prezent prin prisma realităţii.

Nivelul 2. Probabilitatea: Prevederea a ceea ce va fi prin prisma discernământului.

Nivelul 3. Posibilitatea: Imaginea a ceea ce poate fi prin prisma viziunii.

Un *futurist* trăieşte numai la nivelul 3. Un *prezicător* trăieşte numai la nivelul 2. Un adept trăieşte doar la nivelul 1. Un *lider* trăieşte la nivelul 3, conduce la nivelul 2 şi ascultă la nivelul 1.

De exemplu, o organizaţie are drept ţintă schimbarea numelui. Marele lider, prin prisma viziunii, vede deja un nume nou pentru compania sa (Nivelul 3). Prin prisma discernământului, liderul vede orientarea organizaţiei (Nivelul 2). Liderul cunoaşte direcţia pe care o va urma compania privind prin prisma realităţii (Nivelul 1).

În mod surprinzător, prefigurarea viziunii nu începe cu Nivelul 3 (imaginea globală). Ea începe la Nivelul 1 (imaginea de mică anvergură) şi va avea succes numai dacă liderul poate influenţa Nivelul 2 (imaginea următoare).

Înţelegerea piedicilor unei viziuni – Nivelul 1

Noi vedem lucrurile nu cum sunt ele, ci cum suntem noi. Prin urmare, dacă o viziune se loveşte de anumite piedici, aceasta se întâmplă de obicei din cauza oamenilor. Există zece tipuri de oameni care pun piedici în calea viziunii unei organizaţii.

1. LIDERII LIMITAŢI

Totul se creează şi se prăbuşeşte din cauza conducerii. Această afirmaţie este adevărată mai ales atunci când se structurează o viziune. Unui lider limitat îi va lipsi fie viziunea, fie capacitatea de a o transmite cu succes.

Primul ministru al Franţei a spus odată: "Dacă faci lucruri mari, atragi oameni mari. Dacă faci lucruri mici, atragi oameni mici şi, de obicei, oamenii mici îţi fac necazuri". Apoi, a făcut o pauză, a clătinat cu tristeţe din cap şi a adăugat: "Noi avem groaznic de multe necazuri".

2. CEI CU GÂNDIRE CONCRETĂ

George Bernard Shaw a spus: "Unii oameni văd lucrurile aşa cum sunt şi spun: "De ce?" (cei cu gândire concretă). Eu visez la lucruri care nu au existat niciodată şi spun: "De ce nu?" (cei cu gândire creativă)".

Charlie Brown întinde mâinile în faţa prietenei lui, Lucy, şi îi spune: "Aceste mâini vor face lucruri mari într-o bună zi. Ele vor

realiza adevărate minuni! Poate că vor construi poduri trainice, sau vor vindeca bolnavi, sau vor marca goluri fenomenale, sau vor scrie romane care vor înduioşa sufletele! Aceste mâini poate vor schimba cursul destinului într-o bună zi!".

Lucy, care vede întotdeauna lucrurile aşa cum sunt, răspunde: "Mâinile astea au jeleu pe ele".

3. DOGMATICII

Multe viziuni nu se transformă în realitate din cauza unor oameni dogmatici cu putere de decizie. Pentru a fi absolut sigur de un lucru, trebuie fie să ştii totul, fie nimic despre lucrul respectiv. Aproape întotdeauna dogmaticul nu ştie nimic, dar spune ceva convenţional. De exemplu: "Tot ceea ce poate fi inventat s-a inventat deja". Sunt cuvintele lui Charles H. Duell, director al Biroului de Invenţii al Statelor Unite, şi au fost spuse în 1899! Desigur că Duell nu este un caz unic. Preşedintele Grover Cleveland a comentat în 1905 că "femeile cu bun simţ şi sentimentul responsabilităţii nu vor să voteze". Apoi, Robert Miliken, câştigător al Premiului Nobel pentru fizică, a spus în 1923: "Este cu totul improbabil că omul va folosi energia atomului". Lordul Kelvin, preşedintele Societăţii Regale Britanice (o organizaţie ştiinţifică) a afirmat în 1885: "Maşinile zburătoare mai grele decât aerul sunt imposibil de realizat".

Afirmaţia mea preferată este cea făcută de marele jucător de baseball Tris Speaker. El a spus în 1921: "Babe Ruth a făcut o mare greşeală când a renunţat la aruncări".

4. RATAŢII DE PROFESIE

Mulţi oameni se gândesc la eşecurile lor din trecut şi se tem să riste să urmeze o viziune. Motto-ul lor este: "Dacă nu reuşeşti de la început, distruge toate dovezile că ai încercat". Dar ei împiedică în acelaşi timp pe oricine s-ar mai încumeta să încerce.

5. PLAFONAŢII

Oamenii muncesc pentru confort, previzibilitate şi siguranţa în viaţă. Dar la umbra confortului stă mulţumirea de sine; la cea a previzibilităţii, plictiseala; iar la cea a siguranţei, lipsa de

perspectivă. Cuibul îi este necesar prihorului cât timp se află în ou. Dar este nepotrivit atunci când prihorul are aripi. Este un loc bun de stat sub aripa mamei, dar în care nu poţi zbura. Ce trist este când oamenii nu vor să-şi părăsească cuibul vieţii.

Într-un articol din revista Leadership, Lynn Anderson descrie ce se întâmplă când oamenii îşi pierd capacitatea de a zămisli viziuni. Un grup de pelerini a debarcat pe ţărmurile Americii cu 370 de ani în urmă. Cu o mare putere de previziune şi un curaj nestrămutat, ei au reuşit să se stabilească pe pământul cel nou. În primul an au pus bazele unui oraş. În al doilea, au ales autorităţile locale. În cel de-al treilea an, guvernul a propus construirea unui drum de cinci mile spre vest, în ţinuturile sălbatice. Dar în al patrulea an, oamenii au încercat să conteste hotărârea consiliul local pentru că ei considerau că un astfel de drum prin pădure era o risipă de fonduri publice. Într-un fel sau altul, aceşti oameni cu vederi progresiste şi-au pierdut puterea de previziune. Deşi în trecut fuseseră capabili să vadă până dincolo de ocean, acum nu mai erau în stare să vadă la cinci mile depărtare, în sălbăticie.

6. TRADIŢIONALIŞTII

Englezii au stat întotdeauna bine în materie de sistem de patronaj. În "*Roll Call*" (Strigarea apelului), John F. Parker povesteşte că de peste douăzeci de ani, un om de serviciu stătea, aparent fără nici un motiv, la baza scărilor care duceau la Camera Comunelor. În cele din urmă, cineva a verificat şi a descoperit că, de trei generaţii, "postul" fusese transmis din tată în fiu în familia omului. Se pare că fusese înfiinţat în vremea când scările se vopseau, şi bunicul omului de serviciu fusese angajat ca să-i avertizeze pe cei ce urcau scările să nu păşească pe vopseaua proaspătă.

Un ziarist englez, căruia i s-a povestit situaţia, a comentat: "Vopseaua s-a uscat, dar nu şi postul".

7. GLOATA

Unii oameni nu se simt niciodată bine dacă ies în evidenţă din mulţime. Dorinţa lor este să facă parte din grup, nu să se remarce. Aceşti oameni vor îmbrăţişa viziunea numai când o va face majoritatea. Ei nu vor fi niciodată în frunte.

Adevăraţii lideri sunt întotdeauna în minoritate pentru că ei gândesc cu un pas înaintea majorităţii din prezent. Chiar şi

după ce majoritatea şi-a însuşit viziunea respectivă, aceşti lideri vor fi făcut încă un pas înainte, aşa că se vor afla din nou în minoritate.

8. VÂNĂTORII DE PROBLEME

Unii oameni văd câte o problemă în fiecare soluţie. De obicei, obstacolele sunt ceea ce vedem atunci când pierdem din vedere ţinta finală. Interesant este că unii cred că abilitatea de a găsi piedici este un semn de maturitate. Nimic mai fals. Este semnul unei persoane fără vedere de perspectivă. Aceşti oameni ocolesc marile viziuni, evidenţiind probleme fără soluţie.

„Cardinalul John Henry Newman spunea că nimic nu s-ar mai realiza dacă oamenii ar aştepta până când sunt în stare să facă un lucru atât de bine încât nimeni să nu poată găsi nici un cusur."

9. EGOCENTRIŞTII

Oamenii care trăiesc pentru ei sunt angajaţi în afaceri mărunte. Ei nu realizează niciodată prea mult. Marile ţeluri sunt atinse numai prin eforturile unite ale mai multor oameni. Oamenii egoişti sunt distrugătorii viziunilor.

10. PREZICĂTORII DE EŞECURI

Unii oameni au o adevărată vocaţie de a atinge coarda greşită. Chiar dacă au cel mai bun instrument, ei tot nu reuşesc să scoată decât sunete false. Toate melodiile lor sunt într-o gamă minoră. Ei transmit pretutindeni un sullu pesimist. În tablourile lor predomină umbrele. Decorul pentru ei este întotdeauna întunecat, vremurile sunt întotdeauna grele, banii sunt mereu prea puţini. Totul în ei pare că se contractă; nimic în viaţa lor nu se extinde şi nu progresează.

Aceşti oameni sunt ca acel individ care s-a alăturat altor oameni pe malul râului Hudson ca să vadă lansarea primului vapor cu aburi. El tot repeta: "Nu vor reuşi să-l pornească. Nu vor reuşi să-l pornească". Dar vaporul a pornit. A lăsat în urmă un nor de fum şi s-a depărtat repede. În momentul următor, acelaşi om a început să repete cu aceeaşi insistenţă: "Nu vor reuşi să-l oprească. Nu vor reuşi să-l oprească".

Îmi place acel proverb chinezesc care spune: "Omul care spune "Acest lucru nu se poate face", nu trebuie să-l întrerupă pe cel care face lucrul respectiv".

Instituirea unui mediu propice – Nivelul 2

Cunoaşterea oamenilor şi a sensului vieţii lor îi va permite liderului să treacă la "următoarea imagine" de la Nivelul 2. Este esenţial ca liderul să înceapă să influenţeze imaginea care va fi expusă vederii oamenilor. Nu uitaţi, dacă liderul şi alţi câţiva oameni, puţini la număr, văd Nivelul 3, atunci numai ei vor şti dacă Nivelul 2 este stabilit corect pentru a-i conduce pe ceilalţi în zona viziunii. Următorii paşi vor institui corect Nivelul 2.

VINO ALĂTURI DE EI.

Lasă-i să citească în inima ta înainte să vadă speranţele tale. Oamenilor nu le pasă cât de departe vezi, dacă nu văd cât de mult îţi pasă. Subliniez încă o dată: Oamenii investesc loialitate în lider şi abia apoi în viziunea acelui lider. Cultivă încrederea. Fii transparent şi răbdător. Porneşte din punctul în care se află ei, privind totul cu ochii lor. Caută să le vezi speranţele şi visurile. Începe să construieşti un pod care să unească perspectivele organizaţiei cu ţelurile lor personale. Dacă se procedează corect, ambele ţinte se pot atinge. Fă în aşa fel încât toţi să aveţi de câştigat. Aminteşte-ţi că atunci când îi ajuţi pe oameni să capete ce vor, şi ei te vor ajuta să capeţi ceea ce vrei. Acest lucru nu se poate realiza decât clădind o relaţie trainică între tine şi oameni.

PICTEAZĂ UN TABLOU PE CARE SĂ-L POATĂ VEDEA ŞI EI.

Am citit odată că un mare profesor nu se străduieşte niciodată să-şi explice viziunile; el te invită pur şi simplu să stai lângă el şi să le vezi cu ochii tăi. Sunt de acord cu partea referitoare la clădirea unei relaţii, dar eu cred că marii lideri îşi explică viziunile descriind un tablou pe care să-l poată vedea şi oamenii. John W. Patterson, fondatorul Fondului Naţional a afirmat: "Am încercat toată viaţa să văd mai întâi eu şi apoi să-i fac pe oameni să vadă ce vedeam eu. Pentru a reuşi în afaceri este nevoie să-l faci pe

celălalt să vadă lucrurile așa cum le vezi tu. Vederea imaginii... era obiectivul principal. Într-un sens mai larg, sunt un om care vizualizează".

Toate marile viziuni au anumite ingrediente, și un mare lider îi face pe oameni să înțeleagă, să aprecieze și să le "vadă".

ORIZONTUL:

Felul în care un lider vizualizează orizontul le permite oamenilor să vadă înălțimea posibilităților lor. Fiecare individ va stabili cât de sus vrea să ajungă. Obligația ta este să accentuezi cerul în imaginea ta. Paul Harvey a spus că lumea unui nevăzător se întinde între granițele a ceea ce poate atinge; lumea unui ignorant nu depășește limitele cunoștințelor sale; cea a unui mare om se întinde între limitele viziunii sale.

SOARELE:

Acest element simbolizează căldură și speranță. Lumina scoate la iveală optimismul din oameni. O primă funcție a unui lider este să țină aprins focul speranței. Napoleon a spus: "Conducătorii sunt negustorii speranței".

MUNȚII:

Orice viziune are provocările sale. Edwin Land, fondatorul Polaroidului, a spus: "Primul lucru pe care trebuie să-l faci, este să înveți o persoană să simtă că viziunea este foarte importantă și aproape imposibilă. Asta o să pună în mișcare energiile învingătorului".

PĂSĂRILE:

Acest element reprezintă libertatea și spiritul uman. Când privești un vultur înălțându-se, simți cum și spiritul tău se avântă. "Războaiele se pot duce cu armele, dar spiritul oamenilor care luptă și cel al omului care îi conduce câștigă bătăliile".

FLORILE:

Drumul către realizarea oricarei mari viziuni este lung. Nu uita să incluzi în tablou şi popasuri – locuri în care să simţi mireasma florilor şi să îţi găseşti odihna fizica şi mentala. Succesul este realizarea progresivă a unui ţel predeterminat şi preţios.

CALEA:

Oamenii au nevoie de o direcţie, un punct în care să înceapa şi o cale de urmat. Un călător printr-un ţinut salbatic şi-a întrebat călăuza indiană: "Cum reuşeşti să găseşti drumul printre piscurile acestea zdrenţuite, luându-te după urme adesea înşelatoare, şi nu te rătăceşti niciodată?"

Călăuza a raspuns: "Am vederea formată pentru ce întâlnesc în cale, dar am şi viziunea depărtărilor. Cu prima văd ce mi se iveşte în faţa, iar cu cea de-a doua îmi trasez drumul după stele".

TU ÎNSUŢI:

Nu zugravi niciodată o imagine fără să te plasezi în centrul ei. Astfel vei arăta angajarea ta în realizarea viziunii şi dorinţa ta de a-i avea pe oameni alături în drumul tău. Ei au nevoie de un model de urmat. După cum spunea Warren R. Austin în "*UN World*", "Dacă vrei să mă ridici înseamnă că te găseşti mai sus decât mine".

De ce trebuie un lider să zugrăvească acest tablou cu aceste elemente esenţiale în el? În cartea sa "*A Kick in the Seat of the Pants*" (Un şut în fund), Roger von Oech dă un răspuns excelent: "Uită-te în jurul tău şi găseşte cinci obiecte de culoare albastră. Haide, fa-o".

Cu mintea pe albastru, vei constata că dintr-o dată albastrul va sări în ochi: o carte albastră pe masă, o pernă albastra pe canapea, un tablou în care predomină albastrul, şi aşa mai departe.

Conform aceleiaşi logici, ai observat probabil că după ce ţi-ai cumparat o maşină nouă, începi să vezi numai marca maşinii tale peste tot. Asta se întâmplă pentru ca oamenii găsesc ceea ce caută".

Liderul îi ajută pe oameni să-şi dezvolte această sensibilitate şi abilitatea de a şti ce să caute. Dacă tabloul este zugrăvit clar şi arătat mereu, în curând ceilalţi vor începe să vadă ca acesta se

integrează în tot ceea ce fac. Ei vor avea o minte calată pe viziunea respectivă. În acest moment nu mai rămâne decât un singur lucru de făcut pentru ca oamenii să simtă că viziunea le aparţine.

INTRODU ÎN TABLOU LUCRURILE PE CARE EI LE IUBESC.

Oamenii făuresc imagini despre cei din jur şi despre lucrurile pe care le iubesc. Introdu în viziune ceea ce este important pentru oameni şi în felul acesta le vei transfera viziunea.

În timpul celui de-al doilea război mondial, se construiau parașute cu miile. Din punctul de vedere al muncitoarelor, realizarea acestora reprezenta o muncă istovitoare. Ea însemna să stai aplecat deasupra unei maşini de cusut câte opt până la zece ore pe zi şi să coşi metri întregi de material incolor. Rezultatul era o grămadă de pânză. Dar în fiecare dimineaţa muncitoarelor li se spunea că fiecare împunsătură făcea parte dintr-o operaţiune care avea să salveze multe vieţi. Li se cerea ca, în timp ce coseau, să-şi imagineze că fiecare parașută poate fi cea pe care o va purta soţul, fratele sau fiul lor.

Deşi munca era grea şi timpul trecea greu, femeile şi bărbaţii rămaşi în spatele frontului înţelegeau partea lor de contribuţie în cadrul imaginii de ansamblu.[6]

Revelaţia posibilităţilor – Nivelul 3

La acest nivel trebuie să ne întrebăm cum putem să formăm oamenii pe măsura viziunii. Aceasta reprezinta lucrul pe care liderul trebuie să-l facă încontinuu... să formeze oamenii pe măsura viziunii, din momentul în care aceştia au văzut-o.

Există mai multe etape pe care trebuie să le străbată un lider ajuns la nivelul 3. Mai întâi, liderul trebuie să caute şi să găsească oameni cu vocaţia de învingători pe care să îi atragă în echipa. Iata care sunt calităţile care îi definesc pe învingători:

- Învingătorii sunt mai puţin sensibili la dezaprobare şi respingere – ei trec cu vederea pur şi simplu aceste atitudini.
- Învingătorii gândesc "de jos în sus".
- Învingătorii se concentrează asupra responsabilităţii imediate.

- Învingătorii nu sunt superstiţioşi – ei spun "asta-i viaţa".
- Învingătorii refuză să pună semn de egalitate între eşec şi valoarea personală.
- Învingătorii nu-şi limitează gândirea la scheme prestabilite, rigide.
- Învingătorii văd imaginea de ansamblu.
- Învingătorii salută provocările cu optimism.
- Învingătorii nu-şi pierd timpul cu raţionamente neproductive.

După ce învingătorii au fost integraţi în echipă, ei vor coopta şi alte persoane, căci ei sunt cei care îi influenţează pe cei din jur. În acest moment este foarte important ca liderul să-şi petreacă un timp cu persoanele cu influenţă majoră în cadrul organizaţiei şi să descopere punctele forte din viaţa lor. El trebuie să afle pe ce pun preţ cel mai mult aceşti oameni. Planul liderului de formare a persoanelor cu influenţă majoră trebuie să aibă în vedere sprijinirea lor în problemele personale mai grele; oferă-le timp şi spaţiu pentru a se dezvolta; pune preţ pe familia şi funcţia lor; ajută-i să-şi găsească punctele forte; şi apoi integrează-i în organizaţie.

Totodată, este foarte important ca liderul să-i îndrume pe aceşti învingatori. Ei trebuie să cunoască marea literatură (clasică şi contemporană), locuri importante, evenimente importante şi oameni importanţi. Ei trebuie să găsească în tine, liderul, idei măreţe, şi trebuie să capete dorinţa de a urma interesele şi viziunea ta, în încercarea de a construi o relaţie reciproc avantajoasă. Când se va împlini acest deziderat, vei constata că învingătorii şi-au însuşit în mod firesc viziunea la care ţii atât de mult spre binele organizaţiei şi al lor personal.

Liderul învingător ajuns la nivelul 3 vede pe trei niveluri:

1. *Nivelul perceptibil: Ce se vede acum – ochii realităţii.* La acest nivel, liderul ascultă.

2. *Nivelul probabilului: Ce se va vedea – ochii discernământului.* La acest nivel, liderul conduce.

3. *Nivelul posibilului: Ce poate fi văzut* – La acest nivel liderul trăieşte.

Capacitatea de a vedea în perspectivă dă forţa liderului care este dotat cu ea. Liderul care are o viziune crede nu numai că ceea ce prevede el se poate face, ci şi că trebuie să se facă. S-a

realizat un studiu asupra supraviețuitorilor din lagarele de concentrare, în ceea ce privește calitatea comună a celor care nu au murit în lagăr. Viktor Frankl este un exemplu viu de răspuns la această întrebare. El era un psihiatru vienez de succes înainte ca naziștii să-l arunce în lagăr. După ani de zile, el avea să spună în cadrul prelegerilor pe care le ținea: "Există un singur motiv pentru care sunt azi aici. Voi sunteți cei care m-au ținut în viață. Alții și-au pierdut speranța. Eu am visat că într-o bună zi voi fi aici și vă voi spune cum eu, Viktor Frankl, am supraviețuit lagărelor de concentrare naziste. Mă aflu aici pentru prima dată, nu vă cunosc pe nici unul dintre voi, n-am mai ținut acest discurs până acum. Dar în visele mele am stat în fața voastră și am spus aceste cuvinte de mii de ori". În cazul lui, viziunea a fost elementul esențial.

În tinerețe am învățat această poezie, pe care o consider potrivită să fie citată în încheierea acestui capitol:

> E minunat să crezi în visul tău,
> În anii tinereții, privind un cer de stele greu!
> Dar mai frumos e ca-n al vieții asfințit
> Să poți să spui că visul s-a împlinit.

Liderii fac asta pentru ei și pentru cei din jur.

CAPITOLUL

NOUĂ

PREŢUL CONDUCERII: AUTODISCIPLINA

Citind vieţile unor oameni celebri, am constatat că prima victorie pe care au câştigat-o a fost asupra lor înşişi...pentru toţi, autodisciplina era pe primul plan.[1]

Cuvântul grecesc a cărui traducere este "autocontrol" are drept rădăcină verbul "a apuca" sau "a ţine strâns". Prin acest cuvânt sunt caracterizaţi oamenii care vor să-şi ţină strâns viaţa în mâini şi să deţină controlul asupra unor domenii în care vor putea să câştige sau să piardă.

Aristotel folosea acelaşi cuvânt pentru a descrie "abilitatea de a pune la încercare dorinţa cu ajutorul raţiunii... de a fi hotărât şi mereu gata să pui frâu pornirilor naturale şi suferinţei". El explica faptul că oamenii care nu se controlează au pasiuni puternice care încearcă să-i abată de pe drumul raţiunii; dar pentru a reuşi ei trebuie să-şi ţină în frâu aceste pasiuni.

Odată, în timp ce conduceam un seminar pe teme de conducere, am definit disciplina la începutul vieţii ca opţiunea de a realiza ceea ce vrei, făcând lucruri pe care nu vrei de fapt să le faci. După ce reuşeşti, disciplina devine opţiunea de a realiza ceea ce vrei făcând lucruri pe care acum doreşti realmente să le faci! Am convingerea că poţi să devii disciplinat şi să-ţi şi placă asta – dar numai după ani de exerciţiu.

Toţi marii lideri au înţeles că principala lor responsabilitate este autodisciplina şi progresul personal. Dacă nu se pot conduce pe ei înşişi, atunci sigur nu îi vor putea conduce pe alţii. Liderii nu-i pot conduce pe alţii mai departe decât au ajuns ei

însişi, căci nimeni nu poate explora exteriorul înainte de a explora interiorul propriei fiinţe. Un om mare va conduce o organizaţie mare, dar progresul devine posibil numai atunci când liderul este dispus să "plătească preţul" lui. Mulţi lideri potenţial talentaţi, nu şi-au plătit această datorie de onoare şi au constatat până la urmă că scurtăturile nu duc nicăieri.

Iată ce spune Edwin Markham despre valoarea umană:

> Ce orbi suntem până ce nu vedem
> Că-n orice zămislire omenească
> Nu merită nimic să realizăm
> Dacă nu ne gândim pe om să-l crească.
> De ce să ridicăm oraşe şi palate
> Când omul tot în tină îl lăsăm
> Zadarnic e să construim o lume,
> Când pe constructor nu îl înălţăm.[2]

PROCESUL FORMĂRII DISCIPLINEI PERSONALE

Frederick cel Mare al Prusiei făcea o plimbare prin periferia Berlinului, când s-a întâlnit cu un om foarte bătrân care mergea în direcţie opusă.

"Cine eşti?" a întrebat Frederick.

"Sunt un rege", a răspuns omul.

"Un rege!", a râs Frederick. "Şi peste ce regat domneşti?"

"Peste mine însumi", a răspuns bătrânul cu mândrie.

"A domni" peste tine însuţi cere autodisciplină.

Începi cu tine însuţi.

Nu putem explora exteriorul dacă nu am explorat mai întâi interiorul nostru.

Un reporter l-a întrebat odată pe marele evanghelist D.L. Moody care erau oamenii care îi făceau cele mai multe necazuri. "Din partea lui D.L. Moody am avut mai multe necazuri decât din partea oricărei alte fiinţe omeneşti". Samuel Hoffenstein a spus: "Oriunde m-aş duce, mă duc şi eu, şi stric totul". Şi iată o replică clasică a lui Jack Paar: "Dacă privesc în urmă, viaţa mea îmi pare o lungă cursă cu obstacole, al cărei obstacol principal am fost eu însumi".

Am observat că mulţi lideri potenţiali dau greş mai degrabă din cauze interioare decât exterioare. În fiecare luna predau personalului meu o lecţie pe teme de conducere, care este înregistrată şi trimisă altor lideri de pe cuprinsul Statelor Unite. De curând, tema prelegerii mele a fost "Cum să te dai la o parte din drumul tău". Am primit din partea multor ascultători un răspuns înspăimântător: "Aveam nevoie de această lecţie. Cea mai mare problemă din viaţa mea sunt chiar eu!". Aproape tuturor ni se potrivesc cuvintele scrise pe un afiş pe care l-am văzut pe peretele unui birou: "Dacă ai putea trage un picior în fund persoanei vinovate de majoritatea necazurilor tale, n-ai mai fi în stare să şezi săptămâni întregi".

● Dacă suntem nesăbuiţi vrem să cucerim lumea. Dacă suntem înţelepţi vrem să ne cucerim pe noi înşine. ●

Rivalul tău

Ştiam că am un duşman şi faţa lui s-o văd doream nespus
Căci pas cu pas mă urmarea fără să-l văd, oriunde m-aş fi dus.
El năruia tot ce făceam şi de la drumul drept mă abătea şi-n cale piedici îmi punea.
Când spre un ţel măreţ mă înălţam cu greu el îmi spunea necruţător: "Nu vei putea".
Dar într-o noapte tot l-am prins şi, strâns ţinându-l, masca jos i-am dat
În fine, l-am privit şi, vai...chiar propriu-mi chip am demascat.

Când suntem nesăbuiţi, vrem să cucerim lumea. Când suntem înţelepţi, vrem să ne cucerim pe noi înşine.

Pornește devreme.

Munca grea reprezintă acumularea de lucruri ușoare pe care nu le-ai făcut atunci când trebuia.

Probabil că rezultatul cel mai prețios al oricărui tip de educație este deprinderea de a face ce ai de făcut atunci când trebuie, indiferent dacă îți place sau nu; aceasta este prima lecție care trebuie învățată și, oricât de devreme începe pregătirea unui om, este probabil ultima lecție pe care o învață temeinic.

Nu știu dacă părinții mei au citit vreodată cuvintele de mai sus, care îi aparțin lui Thomas Huxley, dar cu siguranță că le-au aplicat! Ei și-au educat cei trei copii în spiritul disciplinei și au insistat ca aceștia să urmeze acest stil de viață. Întotdeauna ni s-au pretins o organizare corectă a timpului, munca temeinică, perseverență, cinste, simț al responsabilității și o atitudine pozitivă indiferent de situație. Cu toate acestea, eu n-am apreciat această educație decât când am ajuns la colegiu. Atunci am cunoscut mulți studenți care nu erau în stare să-și organizeze viața sau studiile. Mi-am dat seama că aveam un avantaj serios față de ceilalți, căci eu aveam deja disciplina în sânge. Așa este: dacă faci lucrurile obligatorii la timpul lor, va veni o zi când vei face lucrurile pe care vrei să le faci atunci când vrei să le faci. Munca grea reprezintă acumularea de lucruri ușoare pe care nu le-ai făcut când trebuia.

Începe cu lucrurile mărunte.

Ceea ce intenționezi să fii mâine, ai început să devii chiar de azi.

Ceea ce intenționezi să fii mâine, ai început să devii chiar de azi. Este esențial să începi să-ți dezvolți autodisciplina pornind cu lucrurile mărunte azi, pentru a ajunge la lucrurile mari mâine.

Exercițiu:

Un plan mic care va schimba multe.

1. Scrie o listă cu cinci aspecte ale vieții tale din care lipsește disciplina.

2. Aranjează-le în ordinea priorităţii de rezolvare.

3. Ia-le pe rând.

4. Procură-ţi resurse, cum ar fi cărţi şi casete, cu instrucţiuni şi motivaţii pentru rezolvarea fiecărui aspect.

5. Cere unei persoane care are deja trasatura pe care dorești să o posezi să îți țină socoteala progreselor pe care le faci.

6. Rezervă-ţi o perioada de cincisprezece minute în fiecare dimineaţă, timp în care să încerci să capeţi controlul asupra punctului slab pe care dorești să-l corectezi.

7. Fa o verificare de cinci minute la amiaza.

8. Seara, evaluează-ţi progresele din ziua respectiva printr-o analiză de cinci minute.

9. Ocupă-te de trăsatura respectivă timp de şaizeci de zile înainte să treci la următorul punct slab.

10. Sărbatorește cu persoana care îţi ţine socoteala fiecărui punct câştigat.

Nu uitaţi, a avea totul nu înseamnă a avea totul dintr-o dată. Procesul este de durată. Începeţi cu lucrurile mărunte şi concentraţi-vă asupra prezentului. Din acumularea lentă de disciplină va rezulta o schimbare de proporţii. Ben Franklin a spus: "Este mai uşor să-ţi înăbuşi primul impuls decât să satisfaci tot ce urmează".

Începe acum.

Marii lideri nu se situează niciodată deasupra adepţilor lor decât atunci când îşi asumă responsabilităţi.

După cum afirma John Hancock Field, "Toţi oamenii de valoare au gânduri bune, idei bune şi intenţii bune, dar prea puţini dintre ei le traduc în realitate, şi aceştia sunt cei mai preţioşi".

În 1976, echipa de baschet a Universităţii din Indiana a fost de neînvins în tot sezonul şi a câştigat campionatul naţional NCAA. Controversatul şi originalul antrenor Bobby Knight a condus

această echipă în timpul campionatului. La scurt timp după aceea, antrenorului Knight i s-a luat un interviu televizat în emisiunea "60 de minute". Comentatorul l-a întrebat: "Cum se face, Bobby, că echipele tale de baschet din Indiana câștigă întotdeauna? Este datorită voinței de a câștiga?".

"Și voința de a câștiga este importantă", a răspuns Knight, "dar o să-ți spun ce este mai important decât ea: voința de a te pregăti. Este acea dorință de a te antrena în fiecare zi, de a-ți călî mușchii și de a-ți șlefui talentul!".

Abraham Lincoln a spus: "Voi fi pregătit și poate că șansa îmi va surâde". Adesea disciplina nu se educă suficient și sunt ratate o mulțime de șanse. Charlie Brown, din filmul de desene animate "Peanuts", spunea la un moment dat că în viața lui domnea harababura pentru că lipsisc de la toate repetițiile. Înainte de a deveni un "star", trebuie mai întâi să fii un începător. Acum este momentul să începi.

Succesul nu depinde doar de cât de bine faci lucrurile care îți plac, ci de cât de conștiincios îți îndeplinești obligațiile care nu-ți plac.

Organizează-ți viața.

"Unul din avantajele pe care le ai când ești dezordonat, este că faci în permanență descoperiri interesante". Deși această afirmație care îi aparține lui A.A. Milne este adevărată, descoperirile apar de obicei cu întârziere și șansele se ratează una după alta. Atunci, tu, ca lider, ești considerat incapabil să ții lucrurile sub control, și aceasta duce la nesiguranță și insecuritate în rândurile celor ce te urmează.

Dacă ești organizat, ai o putere aparte. Mergi înainte către un scop bine determinat. Prioritățile îți sunt clare în minte. Orchestrezi evenimente complexe cu o abilitate de maestru. Lucrurile stau fiecare la locul lor atunci când îți prezinți planurile. Te miști cu îndemânare de la un proiect la altul fără risipă de energie. Pe tot parcursul unei zile te simți stimulat și plin de entuziasm pe măsură ce succesele tale se acumulează. Oamenii cred în promisiunile tale pentru că ți le ții întotdeauna. Când intri într-o ședință, ești pregătit pentru orice situație neprevăzută. Când în final, îți expui punctul de vedere, devii un învingător.

Christopher Robin, eroul principal din "Winnie ursuleţul", dă o definiţie a organizării care mie îmi place cel mai mult: "Organizarea este ceea ce faci înainte de a face ceva, astfel încât atunci când faci acel ceva, să nu domnească harababura".

LISTA DE CĂPĂTÂI CU CELE 10 CERINŢE PENTRU ORGANIZARE PERSONALĂ

1. STABILEŞTE-ŢI PRIORITĂŢILE.

Cel mai greu este să-i determini pe oameni să facă două lucruri. Primul este să facă lucrurile în ordinea importanţei, iar al doilea să CONTINUE să facă lucrurile în ordinea importanţei. William Gladstone a spus: "Omul înţelept este acela care nu-şi consumă energia cu lucruri pentru care nu este potrivit; dar şi mai înţelept este acela care, dintre lucrurile pe care ştie să le facă bine, le alege şi le face cu stăruinţă pe cele care le ştie cel mai bine".

Evenimentele majore, cum sunt prelegerile mele din cadrul conferinţelor, sunt planificate cu un an sau doi în prealabil. În ultima săptămâna din fiecare luna îmi petrec două ore elaborând programul pentru următoarele treizeci de zile. Pun pe hârtie toate obligaţiile mele majore în funcţie de importanţa lor şi timpul necesar îndeplinirii acelor obligaţii. Această listă devine măsura care mă ajută să nu "pierd direcţia" şi să avansez. Când o obligaţie a fost îndeplinită în termenul stabilit, o bifez pe lista mea lunară.

2. NOTEAZĂ-ŢI PRIORITĂŢILE ÎN CALENDAR.

Aceasta listă scrisă o dau asistentei mele personale, Barbara, care mi-o transcrie pe calendar. Asta mă apără de presiunile venite dinafară, care atentează zilnic la timpul meu. Mă face, de asemenea, să dau socoteală cuiva care mă va ajuta să nu mă abat de la programul stabilit.

3. REZERVĂ-ŢI PUŢIN TIMP PENTRU PROBLEME NEPREVĂZUTE.

Categoriile de muncă pe care le execuţi vor determina cantitatea de timp rezervată întreruperilor. De exemplu, cu cât ai mai multe contacte cu oamenii, cu atât mai mare va fi această cantitate. Eu îmi rezerv câte o jumătate de zi săptămânal în calendarul meu pentru probleme neprevăzute.

4. REALIZEAZĂ PROIECTELE UNUL CÂTE UNUL.

Un bun general luptă pe câte un singur front. Afirmaţia este valabilă şi în cazul unui bun lider. Sentimentul că eşti copleşit, este rezultatul prea multor proiecte care îţi reclamă atenţia. Ani la rând am urmat acest proces simplu:

- Alcătuirea unei liste cu tot ce trebuie realizat.
- Stabilirea priorităţilor în ordinea importanţei.
- Organizarea fiecărui proiect în câte un dosar.
- Concentrarea asupra unui singur proiect.

5. ORGANIZAREA LOCULUI DE MUNCĂ.

Locul meu de muncă este organizat pe două niveluri: administrativ şi creativ. Biroul meu administrativ cuprinde o cameră pentru şedinţele cu număr limitat de personal, biroul meu de lucru şi un birou pentru asistenta mea personală. În acest fel pot să comunic imediat orice fel de detalii oamenilor mei cheie. Acest birou conţine calendarul meu, computerele şi dosarele, şi îmi permite accesul rapid la ajutorul administrativ. Biroul creativ este separat de tot restul personalului. El conţine cărţile mele, un copiator şi dosarele cu scrierile mele. Accesul personalului în acest birou izolat este interzis, ceea ce face să am aici un mediu propice meditaţiei, cititului şi scrisului.

6. LUCREAZĂ CONFORM TEMPERAMENTULUI TĂU.

Dacă eşti o persoană cu randament mai bun dimineaţa, organizează-ţi lucrările cele mai importante în orele dimineţii. Evident, dacă eşti obişnuit să lucrezi mai bine mai târziu, va trebui să procedezi invers. Cu toate acestea, nu-ţi permite nici o scuză prin care slăbiciunile temperamentului tău te-ar putea face să te eschivezi de la o muncă susţinută.

7. FOLOSEŞTE TIMPUL PETRECUT ÎN MAŞINĂ PENTRU REZOLVAREA PROBLEMELOR UŞOARE.

În ziua în care am împlinit şaisprezece ani şi mi-am luat permisul de conducere, tatăl meu mi-a dat nişte sfaturi excelente. Aşezându-se pe locul pasagerului, el mi-a pus o carte în torpedou şi mi-a spus: "Băiete, să nu pleci niciodată cu maşina fără să-ţi iei o carte cu tine. Dacă se întâmplă să fii blocat în trafic, îţi scoţi cartea şi citeşti". În maşină mai ţin şi o mulţime de casete pe care să le pot asculta, şi un notes în care să-mi notez idei care îmi vin pe drum. Mă folosesc de telefonul din maşină ca să dau telefoane când merg de la serviciu spre casă. Nu demult am dat douăzeci şi unu de telefoane în timp ce conduceam, şi am economisit astfel multe ore pe care altfel le-aş fi pierdut la lucru. De multe ori iau cu mine pe cineva din echipa mea ca să discutăm afaceri şi să ne apropiem mai mult. Estimez că în medie, o persoană ar putea ajunge la opt ore suplimentare în fiecare săptămână în care să muncească efectiv şi să avanseze, dacă îşi foloseşte inteligent timpul petrecut în maşină.

8. INVENTEAZĂ SISTEME CARE SĂ FUNCŢIONEZE PENTRU TINE.

Bobb Biehl a spus: "Sistemele – de la listele cu ce avem de făcut şi agende până la biblioteci şi computere – sunt servitorii tăi. Ele te ajută să faci lucrurile mai repede şi mai bine. Îmbunătăţindu-le, nu faci altceva decât să economiseşti timp şi să-ţi îmbunătăţeşti rezultatele". Nu lupta împotriva sistemelor. Îmbunătăţeşte-le!

9. SĂ AI ÎNTOTDEAUNA PLANIFICAT CEVA PENTRU MINUTELE DE PAUZĂ DINTRE ÎNTÂLNIRI.

Se pot economisi ore întregi dacă folosim la maximum minutele. Eu îmi alcătuiesc întotdeauna o listă cu lucrurile pe care le pot face oriunde în perioade foarte scurte de timp. Am telefoane de dat, răspunsuri de dat, rapoarte pe care trebuie să-mi arunc ochii, note de mulţumire de scris, şi comunicări de transmis. Să aveţi întotdeauna la îndemână o listă cu lucruri care să se poată rezolva în câteva minute.

10. CONCENTREAZĂ-TE ASUPRA REZULTATELOR, NU ASUPRA ACTIVITĂŢII.

Reaminteşte-ţi definiţia dată de Peter Drucker eficienţei (a face lucrurile cum trebuie) faţa de eficacitate (a face lucrurile care trebuie). În timpul pe care îl dedici organizării timpului personal, ai grijă să te concentrezi asupra realizării lucrurilor care trebuie, adică să faci ceea ce este cu adevărat important. Apoi, foloseşte aceste reguli în organizarea strategiei globale de lucru:

Fă în 80 la sută din timpul tău lucrurile la care te pricepi cel mai bine.
Fă în 15 la sută din timpul tău lucrurile pe care abia le înveţi.
Fă în 5 la sută din timpul tău lucrurile la care te pricepi mai puţin.

Salută responsabilitatea.

Winston Churchill a spus: "Preţul măreţiei este responsabilitatea".

PAŞI CĂTRE RESPONSABILITATE

Fii responsabil pentru cine eşti. O. J. Simpson spunea: "Ziua în care îţi asumi întreaga responsabilitate faţa de tine însuţi, ziua în care încetezi să-ţi mai găseşti scuze, este ziua în care începi să urci spre vârf". Eu cred în această afirmaţie. Aş vrea să mă opresc o clipă asupra unui studiu realizat de un psiholog care a analizat mai mulţi oameni de pe treapta cea mai de jos a societăţii.

Psihologul a vizitat o închisoare şi a întrebat mai mulţi deţinuţi: "De ce te afli aici?". Deşi previzibile, răspunsurile au fost foarte edificatoare. Iată câteva: "Sunt victima unei înscenări"; "Sunt victima anturajului"; "A fost un caz de identificare greşită"; "N-am fost eu vinovatul; altcineva a făcut-o". Psihologul s-a întrebat dacă, în afară de închisoare, mai există vreun loc în care să poţi găsi un număr atât de mare de "nevinovaţi"!

Asta îmi aminteşte de una din povestirile preferate ale lui Abraham Lincoln în care era vorba despre un om care şi-a omorât

ambii părinţi, iar când juraţii se pregăteau să dea sentinţa, a cerut clemenţă tribunalului pe motiv că era orfan! Sau de politicianul care i-a declarat judecătorului: "Nu-i vina mea, onorată instanţă, n-aş fi putut face asta niciodată dacă oamenii nu m-ar fi ales!"

Fii responsabil faţă de ceea ce ştii să faci. Ce lucru rar este să găseşti o persoană responsabilă, care îşi face treaba corect şi o duce la bun sfârşit! Dar când pe biroul tau se adună grămezi de lucrări neterminate, pe care trebuie să le finalizezi, să le verifici, să le editezi sau să le corectezi, este evident că cineva nu îşi asumă responsabilitatea care îi revine.

Nu sunt decât un om,
Dar totuşi sunt un om.
NU pot face totul,
Dar totuşi pot face ceva;
şi, fiindcă nu pot face totul
Nu voi refuza să fac
Acel "ceva" la care mă pricep.

Câteodată aş vrea să-l întreb pe Dumnezeu de ce lasă pe pământ atâta sărăcie, foame şi nedreptate, când ar putea să facă ceva în privinţa asta.
Ce te opreşte?
Mă tem că Dumnezeu mă va întreba acelaşi lucru.

Fii responsabil faţă de ceea ce ai primit. John D. Rockefeller Jr. a spus: "Eu cred că fiecare drept implică o responsabilitate; fiecare şansă, o obligaţie; fiecare posesiune, o datorie". La rândul său, Winston Churchill a spus: "Nu este destul că facem tot ce ne stă în putinţă; uneori trebuie să facem ce trebuie". Iar Isus a spus: "Celui căruia i se dă mult, mult i se va cere". (Luca 12:48).

Răspunde în faţa celor pe care îi conduci. Marii lideri nu se aşează deasupra celor ce îi urmează decât în privinţa asumării responsabilităţilor.

Povestind despre al treilea meci din sezonul 1970, antrenorul Bo Schembechler spunea că echipa condusă de el, University of Michigan Wolverines, juca împotriva echipei Texas A & M şi nu reuşea să preia mingea. Deodată, atacantul Dan Dierdorf – care era probabil cel mai bun din ţară în acea perioadă – a venit alergând la linia de tuşă. Exasperat de jocul echipei sale, el a strigat la Schembechler de faţă cu toţi cei ce se aflau pe linia laterală: "Auzi, antrenorule! Joacă toate mingile pe deasupra mea! Pe deasupra mea! Toate mingile!", şi aşa au făcut. Michigan a reuşit să spargă apărarea echipei adverse de şase ori la rând şi a câştigat partida.

Când se ajunge într-un punct de răscruce, marii lideri îşi asumă întotdeauna responsabilitatea de a-şi conduce echipa spre victorie. Aceasta este povestea mea preferată legată de asumarea responsabilităţii.

Directorul comercial al unei companii care producea hrană pentru câini şi-a întrebat oamenii dacă le place noul program de publicitate al companiei. "Excelent! Cel mai bun din branşă!", au răspuns cei de la vânzări.

"Vă place noua etichetă şi noul ambalaj?"

"Excelent! Cele mai bune din branşă!" au spus oamenii.

"Dar personalul de la vânzări?"

Personalul de la vânzări erau ei. Nu puteau să spună că nu erau buni.

"Bun", a spus directorul, "deci avem cel mai bun ambalaj, cea mai bună etichetă, cel mai bun program de publicitate şi cei mai buni vânzători din branşa. Spuneţi-mi atunci, cum se face că suntem pe locul şaptesprezece în rândul producătorilor de hrană pentru câini?"

S-a lăsat un moment de tăcere. În cele din urmă, cineva a spus: "Nenorociţii ăia de câini sunt de vină. Nu vor să mănânce produsul!".

Acceptă să dai socoteală.

Platon a spus: "O viaţă care nu este examinată nu merită trăită". Succesul şi puterea alungă adesea din lider dorinţa de a da socoteală celorlalţi. Din ce în ce mai mulţi lideri din multe domenii îşi pierd credibilitatea în faţa opiniei publice din această cauză. De ce se întâmplă asta?

NATURA UMANĂ NU SE ÎMPACĂ CU PUTEREA NECONTROLATĂ.

Abraham Lincoln a spus: "Aproape toţi oamenii pot suporta neajunsurile, dar dacă vrei să pui la încercare caracterul unui om, dă-i puterea". Puterea seamănă cu un râu mare. Când stă în matca sa, este şi frumos şi util. Dar când se revarsă, distruge. Pericolul puterii constă în faptul că cei ce sunt investiţi cu ea tind să facă din păstrarea ei principala lor preocupare. Prin urmare, ei se vor opune oricăror schimbări ale forţelor care i-au adus la putere. Istoria ne arată că puterea duce la abuzul de putere, iar abuzul de putere duce la pierderea puterii.

George Bush afirma în discursul său inaugural din 1989: "Ni s-a dat puterea nu ca să ne atingem scopuri personale, nici să ne împăunăm în lume şi nici să câştigăm celebritatea. Nu există decât un mod de a folosi puterea, şi acesta este de a-i servi pe oameni".

LIDERII SE POT ÎNDEPĂRTA UŞOR DE OAMENII LOR.

Când Harry Truman a ajuns preşedinte din cauza morţii lui F.D. Roosevelt, Sam Rayburn i-a dat un sfat părintesc: "De acum înainte vei avea o mulţime de oameni în jurul tău. Ei vor încerca să te înconjoare cu un zid şi să te izoleze de orice alte idei în afara ideilor lor. Îţi vor spune ce om mare eşti, Harry. Dar şi tu şi cu ştim că nu este aşa".

Hubert H. Humphrey a spus: "Nu există nici un partid, nici un prim ministru, nici un guvern, nici un parlament din această ţară sau din alta, care să aibă destulă înţelepciune ca să guverneze fără o expunere totală la critici fondate". Este o afirmaţie valabilă pentru oricine ocupă un post de conducere.

CULTIVĂ INTEGRITATEA.

Cartea "*Profiles of Leadership*" (Profile ale conducerii) dezvăluie răspunsurile pe care le-au dat cei mai mari oameni de afaceri şi conducători guvernamentali ai Americii când au fost întrebaţi care este calitatea cea mai importantă care a dus la succesul lor ca lideri. Răspunsul lor unanim a fost: integritatea.

Integritatea este calitatea umană cea mai necesară succesului în afaceri după părerea celor 1300 de vechi directori executivi care au răspuns într-un recent studiu. Şaptezeci şi unu la sută pun integritatea în capul listei de şaisprezece trăsături care ajută la sporirea eficienţei unui lider executiv. Dicţionarul defineşte integritatea ca fiind "calitatea de a fi complet, unitar". Când oamenii au integritate, cuvintele lor se armonizează cu faptele. Ei sunt aceiaşi, indiferent unde sau în compania cui se află. Oamenii cu integritate nu se împart (ar însemna că sunt duplicitari) şi nici nu simulează (ar însemna că sunt ipocriţi). Ei sunt "dintr-o bucată" şi viaţa lor este "unitară". Oamenii cu integritate nu au nimic de ascuns şi nimic de care să se teamă. Viaţa lor este ca o carte deschisă.

Integritatea unui lider trebuie demonstrată zilnic, de fiecare dată într-un mod tangibil. Iată cinci lucruri pe care vreau să le demonstrez celor pe care îi conduc:

1. Trăiesc aşa cum îi învăţ pe alţii. Este mai important să decizi ce să devii decât ce să faci. Adesea îi întrebăm pe tineri: "Ce vrei să faci când vei fi mare?". Însă întrebarea mai importantă ar trebui să fie "Ce vrei să fii când vei fi mare?". Decizia legată de caracter trebuie să se ia înainte de cea legată de carieră.

În primii mei ani de lider, am citit această poezie de Howard A. Walter şi am adoptat imediat principiile scoase în evidenţă de ea:

Caracterul

Voi fi cinstit, căci mulţi se-ncred în mine.
Voi fi curat, căci mulţi mă preţuiesc.
Voi fi puternic, căci e multă suferinţă-n lume;
Şi curajos voi fi, prin greu vreau să răzbesc.
Le voi fi prieten celor singuri, dar şi duşmanilor ce vin pe urma mea
Voi dărui, dar socoteala n-o voi ţine;
Voi fi modest, că, ştiu, că nu-s făcut numai din lucruri bune:
Cu capul sus voi râde, voi iubi şi mă voi înălţa.

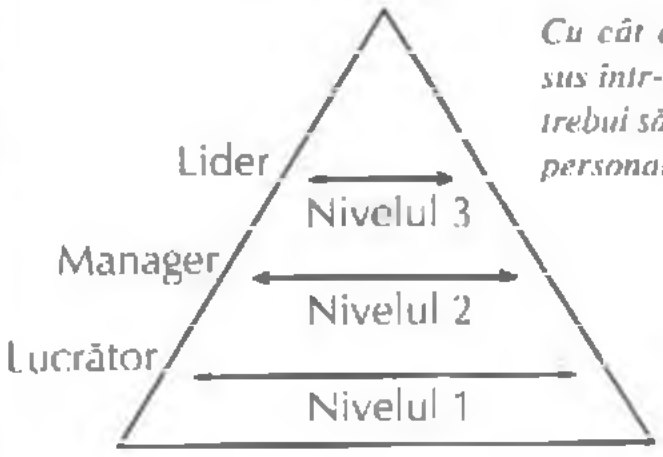
2. Voi face ceea ce spun. Dacă promit ceva unui subordonat, coleg sau superior, îmi voi ţine promisiunea. Centrul pentru o conducere creativă din Greensboro, North Carolina, a realizat un studiu în rândul a douăzeci şi unu de cadre executive cu mare

potențial, care au fost obligate să plece din companiile lor sau să se pensioneze mai devreme. Defectul sau păcatul de neiertat care a dus în fiecare caz la căderea acestora a fost trădarea încrederii, respectiv faptul că nu au făcut ceea ce au promis.

3. Voi fi cinstit cu ceilalți. Dacă cei care lucrează cu mine constată că prezint faptele deformat sau că ascund o problemă, voi pierde credibilitatea imediat, și nu îmi va fi ușor să mi-o recapăt.

Dr. William Schultz, un cunoscut psiholog care a dezvoltat strategiile bazate pe "încredere în conducere" la Procter and Gamble și NASA, consideră că cheia productivității este "cât de bine lucrează oamenii împreună". El este convins că nimic nu "sporește compatibilitatea ca încrederea reciprocă și cinstea". Dr. Schultz afirma următoarele: "Dacă oamenii care lucrează în domeniul afacerilor ar spune pur și simplu adevărul, 80 până la 90 la sută din problemele lor s-ar rezolva". Încrederea și cinstea sunt mijloacele care le permit oamenilor să coopereze, astfel încât să prospere cu toții.

4. Voi pune binele celorlalți mai presus de binele meu. Organizația pe care o conduc și cei cu care lucrez trebuie să fie pe primul plan. Când pun interesele majore ale organizației mai presus de ale mele, îmi păstrez integritatea față de cei care m-au angajat. Când pun interesele celor cu care lucrez mai presus de interesele mele, câștig prietenie și loialitate. Vă prezint mai jos piramida conducerii după care am încercat întotdeauna să mă ghidez:



Cu cât o persoană ajunge mai sus într-o organizație cu atât ar trebui să aibă mai puține opțiuni personale și drepturi.

5. Voi fi transparent şi vulnerabil. Cu mult timp în urmă, mi-am dat seama că, dacă lucrez cu oamenii am două alternative: Pot să stau cu braţele încrucişate sau pot să deschid braţele. Ambele alternative prezintă avantaje şi dezavantaje. Dacă stau cu braţele încrucişate nu voi fi lovit, dar nici nu voi primi prea mult ajutor. Dacă le deschid, e mai probabil că voi fi lovit, dar voi primi în acelaşi timp ajutor. Care a fost opţiunea mea? Mi-am deschis braţele şi i-am lăsat pe ceilalţi să vină alături de mine. Cel mai mare dar pe care îl pot face celor din jur nu este o slujbă, ci pe mine însumi. Este un lucru valabil pentru orice lider.

Plăteşte acum, distrează-te mai târziu.

Există două căi pe care o pot apuca oamenii. Ei pot fie să se distreze în prezent şi să plătească mai târziu, fie să plătească acum şi să se distreze mai târziu. Indiferent în ce direcţie mergi, un lucru este cert: viaţa te va face să plăteşti odată şi odată.

Tatăl meu ne-a impus această disciplină: în fiecare săptămână el ne anunţa care sunt treburile pe care trebuia să le rezolvam în următoarele şapte zile. Multe dintre ele puteau fi făcute oricând în săptămâna care urma. Sarcina noastră era să le terminam până sâmbătă la prânz. Dacă la acest termen ele erau gata, aveam voie să facem ceva distractiv împreună cu toată familia. Dacă nu, distracţia era amânată şi cel responsabil trebuia să rămână acasă pentru a-şi termina treaba. A fost suficient să ratez termenul doar de câteva ori ca să-mi dau seama că, până la urmă, tot trebuia să plătesc, şi de atunci mi-am rezolvat problemele la termenul stabilit.

Această lecţie mi-a fost de folos şi de aceea o aplic şi în cazul copiilor mei, Elisabeth şi Joel Porter. Vreau ca şi ei să-şi dea seama că nimeni nu mănâncă "pe gratis", că viaţa nu este un şir continuu de daruri – ci de investiţii. Cu cât mai repede învaţă să-şi controleze dorinţele şi să le subordoneze obligaţiilor vieţii, cu atât mai mari vor fi şansele lor de reuşită. John Foster a spus: "Nu se poate spune despre un om fără tărie de caracter că îşi aparţine. El aparţine oricui îl poate înrobi". Prietenul meu Bill Klassen îmi aminteşte adesea că "atunci când plătim mai târziu, de obicei preţul este mai mare!".

"N-am cunoscut nici un om de calitate care până la urmă să nu ajungă să aprecieze în fundul sufletului munca titanică şi disciplina", spunea Vince Lombardi. "Cred cu tărie că cel mai frumos moment din viaţa unui om – acea mare împlinire a unui lucru la care ţine din tot sufletul – este momentul când, după o

luptă pe viaţă şi pe moarte pentru o cauză nobilă, se prăbuşeşte extenuat pe câmpul de luptă... victorios".

Lasă-te dominat de tăria de caracter, nu de emoţii.

Majoritatea realizărilor importante din istoria omenirii aparţin unor persoane care au fost fie foarte obosite, fie foarte bolnave! "Există puţine cazuri în care situaţia să fi fost ideală şi comodă pentru realizarea progresului", a spus Robert Thornton Henderson, iar Teddy Roosevelt a afirmat: "Nouăzeci la sută din munca din ţara asta este făcută de oameni care nu se simt bine".

Nu faptul că facem lucrurile care ne plac, ci faptul că le facem pe cele care trebuie, duce la progres şi reuşită. John Luther a spus: "Nu există slujbă perfectă. În orice post te-ai afla, vei găsi unele obligaţii care, dacă nu sunt onorate imediat, până la urmă tot vor fi". Succesul nu depinde doar de cât de bine faci lucrurile care îţi plac, ci de cât de conştiincios le faci pe cele care nu-ţi plac.

Tenorul Luciano Pavarotti este un astfel de câştigător. Admiratorii îl numesc adesea "noul Caruso". Într-un interviu, tenorul de un metru şaizeci şi o sută cincizeci de kilograme a întrebat: "Vreţi să ştiţi care este cel mai greu lucru atunci când eşti cântăreţ? Faptul că trebuie să te sacrifici în fiecare clipă din viaţa ta, fără nici o excepţie. De exemplu, dacă plouă afară, nu ai voie să ieşi; mănâncă asta, fă asta, dormi zece ore pe zi. Nu ai o viaţă prea liberă. Nu te poţi urca pe cal; nu ai voie să înoţi".

Oamenii de succes ar dori să facă lucrurile pe care cei fără succes nu vor să le facă. Am observat că unul dintre lucrurile care îi deosebesc pe oamenii de succes de cei fără succes este faptul că sunt dominaţi de tăria de caracter, nu de emoţii. Iată deosebirile dintre cele două categorii:

Oameni dominaţi de tăria de caracter :	***Oameni dominaţi de emoţii :***
Fac ce trebuie, apoi se simt bine.	Se simt bine, apoi fac ce trebuie.
Se conduc după angajamente.	Se conduc după situaţie.
Iau hotărâri pe bază de principii.	Iau hotărâri pe bază de preferinţe.
Acţiunile controlează atitudinea.	Atitudinea controlează acţiunile.
Întâi cred, apoi văd.	Întâi văd, apoi cred.
Cultivă entuziasmul.	Aşteaptă entuziasmul.
Întreabă: "Ce obligaţii am?".	Întreabă: "Ce drepturi am?".
Continuă dacă se ivesc probleme.	Renunţă când se ivesc probleme.
Sunt statornici.	Sunt capricioşi.
Sunt lideri.	Urmează un lider.

Louis L'Amour continua să fie unul din autorii cel mai bine vânduţi din toate timpurile. Aproape 230 milioane de exemplare din cărţile lui au fost tipărite în toată lumea şi fiecare dintre cele peste o sută de cărţi încă se mai tipăreşte. Când a fost întrebat care este secretul stilului lui, el a răspuns: "Încep să scriu, indiferent ce. Apa nu curge daca nu dai drumul la robinet".

Este un model bun pentru viaţă. Câteodată nu este nevoie decât sa facem ceva, orice. Să ajutăm pe cineva. Uneori, intrarea în acţiune pur şi simplu eliberează energiile. Ar trebui sa adoptăm acest motto în viaţă: "Apa nu curge dacă nu dai drumul la robinet".

Un caracter de calitate este adesea mai apreciat decât talentul ieşit din comun. Majoritatea talentelor sunt, într-o oarecare măsură, daruri naturale. În schimb, caracterul nu este ceva cu care ne naştem. Trebuie să-l clădim pas cu pas – prin judecată, alegere, curaj şi hotărâre. Şi rezultatele nu apar decât într-un stil de viaţă disciplinat.

Iată ce spunea Stephen Covey: "Dacă încerc să folosesc strategia influenţei umane şi tactica de a-i face pe oameni să facă ce vreau eu, să lucreze mai bine, să fie motivaţi, să mă placă pe mine şi să se placă reciproc – în timp ce caracterul meu este fundamental negativ, marcat de duplicităţi sau nesinceritate – până la urmă nu voi reuşi. Duplicitatea mea va da naştere la neîncredere şi tot ceea ce fac – chiar dacă folosesc aşa-numitele tehnici de construire a bunelor relaţii – va fi perceput ca manipulare.

Realmente, nu contează cât de bun orator sunt şi nici măcar cât de bune îmi sunt intenţiile; dacă nu există încredere, sau există, dar prea puţină, nu se poate crea o bază pentru succesul de lungă durată. Singura care dă viaţă tehnicii este bunătatea fundamentală".

CAPITOLUL

ZECE

CEA MAI IMPORTANTĂ LECȚIE ÎN ÎNVĂȚAREA MEȘTEȘUGULUI CONDUCERII:

FORMAREA PERSONALULUI DE CONDUCERE

Evoluția și dezvoltarea oamenilor este cel mai mare deziderat al unei conduceri eficiente. În capitolul 7 s-a subliniat formarea oamenilor în general. Acest capitol se va ocupa de formarea unui personal de conducere, deși este imposibil să se aprofundeze acest important subiect într-un singur capitol. Intenția acestei cărți este de a ajuta la stabilirea unei baze solide pentru actul de conducere. Prin urmare, m-am ocupat doar de elementele de bază, cu speranța de a te putea ajuta să dezvolți liderul din tine. Voi scrie o altă carte care să te ajute să dezvolți liderii din jurul tău.

Acum câțiva ani, când am împlinit patruzeci de ani, am început să-mi fac bilanțul vieții. Am scris o listă cu toate lucrurile pe care le făceam în acel moment. Lista mea cuprindea:

Pastor principal al unei congregații de 3500 de enoriași;
Supravegherea și pregătirea altor treisprezece pastori;
Președintele Injoy Inc., o companie care produce resurse materiale pentru mii de oameni;

Plan de conferinţe naţionale şi internaţionale cu peste patru sute de angajamente anual;
Realizarea unor înregistrări lunare pe teme de conducere pentru cei înscrişi în clubul Injoy Life;
Câte o carte la fiecare optsprezece luni;
În curs de obţinere a unui nou grad în învăţământ;
şi cel mai important – mult timp petrecut în compania soţiei mele, Margaret şi a celor doi copii, Elisabeth şi Joel Porter.

După ce am scris lista, concluzia pe care am tras-o a comportat două aspecte: nu mai rămâneau ore de ocupat, şi deci nu puteam munci mai mult; şi orice progres în materie de productivitate pe care intenţionam să-l obţin în viitor era legat de abilitatea mea de a lucra prin intermediul altor oameni.

Aceste două aspecte m-au făcut să caut şi să găsesc cea mai importantă lecţie de conducere pe care am învăţat-o vreodată:

Cei care îi sunt cei mai apropiaţi liderului vor determina nivelul reuşitei acelui lider.

Niccolo Machiavelli a spus: "Cea dintâi metodă de estimare a inteligenţei unui conducător este să te uiţi la oamenii cu care se înconjoară". Nu sunt foarte convins că este o chestiune care ţine de coeficientul de inteligenţă, dar sunt sigur că este un test de conducere eficientă. Liderii care progresează personal, încontinuu, şi determină progresul organizaţiei lor, îi vor influenţa pe mulţi şi vor forma o echipă bună în jurul lor. Cu cât sunt mai buni jucătorii, cu atât este mai bun liderul. Puţini oameni reuşesc, dacă nu sunt mulţi cei care doresc ca ei să reuşească. Andrew Carnegie a spus: "Evoluţia ta marchează un pas important atunci când ajungi să-ţi dai seama că cei din jurul tău te pot ajuta să faci o treabă mai bună decât ai face dacă ai lucra singur".

Iată ce se poate întâmpla într-o organizaţie dacă membrii ei de bază îşi sporesc puţin potenţialul când lucrează în aceeaşi echipă.

3 x 3 x 3 x 3 x 3 = 243 + 25% spor individual
4 x 4 x 4 x 4 x 4 = 1024 + 400% spor în echipă

Un mare lider va forma o echipă de oameni care să sporească producţia. Rezultatul? Influenţa şi eficacitatea liderului încep

să se multiplice (daca se lucrează prin intermediul altora) în loc să se adune (dacă se lucrează pe cont propriu). Faptul că nici un om nu poate încerca sincer să-l ajute pe altul fără a se ajuta în acelaşi timp pe sine este, după părerea lui Ralph Waldo Emerson, una din cele mai frumoase compensaţii ale vieţii.

David Jackson, fondatorul şi directorul executiv al companiei Altos Computer Systems, spunea: "Din experienţa ştiu că adevaratul moment de răscruce într-o companie este atunci când treci de la o persoană la două persoane. Dar măcar există cineva care să răspundă la telefon când tu îţi iei prânzul".

Toţi liderii pot să-ţi spună "poveşti de pe front"cu experienţe proaste din cariera lor de conducători şi din perioada de formare a personalului de conducere. Poate ca exemplificarea umoristică ce va urma ne va ajuta să râdem de experienţele noastre din trecut şi să ne acordam şansa unor auspicii mai bune sub care să începem să ne formăm o echipă de oameni de încredere.

Dupa cum se ştie, un lider nu are practic altceva de facut decât să hotărască ce-i de făcut; să spună cuiva să facă lucrul respectiv; să asculte motivele pentru care lucrul acela nu trebuie făcut sau trebuie făcut altfel; să controleze daca s-a realizat; să descopere că nu s-a făcut nimic; să întrebe de ce; să asculte scuzele persoanei care ar fi trebuit să rezolve problema; să verifice din nou dacă s-a realizat şi să descopere că s-a făcut greşit; să arate cum ar fi trebuit sa se facă; să tragă concluzia că, dacă tot s-a făcut, e mai bine să rămână în stadiul acesta; să-şi pună întrebarea dacă nu a sosit momentul să se descotorosească de o persoana care nu poate face un lucru ca lumea; să se gândească apoi că poate persoana respectivă are o soţie sau o familie mare de întreţinut şi că oricine în locul lui ar face treaba la fel de prost sau poate chiar mai prost; să-şi imagineze cum, dacă le-ar fi făcut el de la bun început, lucrurile ar fi fost mult mai simple şi mai bune; să filosofeze cu tristeţe că el ar fi rezolvat problema perfect în douăzeci de minute şi în loc de asta, va trebui sa-şi piardă două zile ca să vadă de ce altcuiva i-au trebuit trei săptămâni ca să facă totul prost.

În pofida tuturor problemelor care se ivesc în formarea personalului, două lucruri sunt certe. Mai întâi, numai când formăm o echipă avem parte de o reuşită pe termen lung. Un proverb chinezesc spune: "Dacă îţi faci planuri pentru un an, cultivă orez. Dacă îţi faci planuri pentru douăzeci de ani, plantează conaci. Dacă îţi faci planuri pentru mai multe secole, formează oameni". În al doilea rând, numai atunci când formăm o echipă, ne multiplicăm neîncetat.

IMAGINEA UNEI ECHIPE CÂŞTIGĂTOARE

Echipele câştigătoare...

Au lideri mari.

Cooptează oameni de valoare.

Joacă pentru a câştiga.

Îi conduc spre reuşită pe membrii echipei.

Se perfecţionează tot timpul.

Echipele câştigătoare au în frunte mari lideri.

Totul se clădeşte şi se prăbuşeşte datorită conducerii. Există două moduri în care îi poţi determina pe ceilalţi să facă ce vrei tu: îi poţi obliga sau îi poţi convinge. Folosirea forţei este metoda sclaviei; convingerea este metoda oamenilor liberi.

Ca să convingi oamenii trebuie să ştii ce îi face să vibreze şi ce îi motivează; deci, trebuie să cunoşti natura umană. Marii lideri o cunosc.

Într-un studiu recent, şaptezeci de psihologi au fost întrebaţi: "Care este cel mai important lucru referitor la natura umană pe care trebuie să-l cunoască un conducător?". Două treimi au răspuns că motivaţia – înţelegerea a ceea ce îi face pe oameni să gândească, să simtă şi să acţioneze într-un anumit fel – este cea mai importantă.

Dacă înţelegi ce îi motivează pe oameni, ai în mână instrumentul cel mai puternic cu care să lucrezi cu ei.

People Management a studiat trecutul a zeci de mii de oameni începând din anul 1961. S-a ajuns la concluzia că, fără nici o excepţie, oamenii repetă o schemă de comportament de fiecare dată când au o realizare pe care o consideră pozitivă şi plină de satisfacţii. S-a mai constatat şi că liderii foarte pricepuţi întăresc acest tip de comportament în următoarele moduri.

LIDERII EXCELENȚI CREEAZĂ UN MEDIU PRIELNIC.

Ei cred in echipa lor. Aceasta creează un mediu prielnic reușitei. Cea mai buna metodă de a câștiga și de a menține loialitatea personalului tău, este să arăți prin vorbe și fapte că ești interesat de ei și te preocupă soarta lor. Sam Walton a spus: "Liderii excepționali fac tot ce le stă în putință ca să încurajeze respectul de sine al celor din personalul lor. Când oamenii cred în ei înșiși este uimitor cât de multe pot realiza".

LIDERII EXCELENȚI CUNOSC NEVOILE UMANE FUNDAMENTALE.

Paul Bryant, "Ursul", legendarul antrenor de fotbal de la University of Alabama, a spus că sunt cinci lucruri pe care membrii unei echipe câștigătoare trebuie să le știe:

1. Ce se așteaptă de la fiecare dintre ei.
2. Faptul că fiecare va avea șansa să arate ce poate.
3. Cum se descurcă fiecare.
4. Faptul că fiecare va primi îndrumarea de care are nevoie.
5. Faptul că fiecare va fi răsplătit după contribuția sa.

LIDERII EXCELENȚI ȚIN SUB CONTROL "MAREA TERȚĂ".

Orice lider care vrea să joace un rol hotărâtor în toate domeniile organizației poate fi tentat să-și asume prea multe responsabilități. Totuși, trei sunt domeniile cruciale fără de care autoritatea și succesul liderului nu ar fi posibile:

1. Finanțele: pentru că personalul care se ocupă de finanțe este instrumentul de prim ordin prin care se exercită controlul executiv în orice organizație.

2. Personal: pentru că selectarea oamenilor potriviți determină mersul înainte al organizației.

3. Planificare: pentru că acest domeniu determină viitorul organizației.

LIDERII EXCELENȚI EVITĂ "CELE ȘAPTE PĂCATE CAPITALE"

1. Să încerce să se facă iubit și nu respectat.
2. Să nu ceară ajutorul și sfatul membrilor echipei.
3. Să-și irosească talentul personal punând accent pe reguli, nu pe vocații.
4. Să nu promoveze critica constructivă.
5. Să nu dezvolte simțul responsabilității în membrii echipei
6. Să-i trateze pe toți la fel.
7. Să nu informeze oamenii.

T Boone Pickens a spus: "Există multe căi de a evita greșelile, dar cea mai bună metodă de a ocoli dezastrele este să fii disponibil. Nu trebuie neapărat să iei tu toate deciziile, dar trebuie să fii mereu accesibil. Dacă oamenii tăi sunt isteți, te vor informa în permanență, și o dată ce ai fost informat, ești părtaș la decizie. Acestea fiind stabilite, îți va fi ușor să-ți susții oamenii, eliminând prin aceasta critica retroactivă.

Echipele câștigătoare își aleg oameni pe măsură.

Când și-a format personalul pentru noua sa companie de computere, H. Ross Perot a angajat cei mai buni oameni pe care i-a putut găsi. Motto-ul lui este: "Vulturii nu zboară în stoluri. Trebuie să-i găsești unul câte unul". Cu alte cuvinte, nu poți construi o echipă puternică din indivizi slabi...

Adlai E. Stevenson a spus că există doar trei reguli pe care trebuie să le aibă în vedere un bun administrator: să-și aleagă oameni buni, să le spună să nu facă rabat la calitate și să-i susțină până la capăt. Alegerea oamenilor este regula cea mai importantă.

Bobb Biehl afirma că 60 până la 80 la sută din succesul oricărei companii sau organizații poate fi pus pe seama a trei factori:

- O direcţie clara;
- O echipă potrivita de jucători;
- Finanţe solide.

De aceea este atât de important să ai oamenii potriviţi în locurile potrivite.

Am citit de curând un articol umoristic intitulat "Pe cine să nu angajezi". În el se spunea sa nu angajezi niciodata pe cineva...

- care vine însoţit de: (a) sclavul sau, (b) avocatul său cu un casetofon după el, (c) bodyguardul, (d) ursuleţul de pluş, (e) escorta de la poliţie, (f) mama.
- care se laudă că este mai deştept decât toţi cei trei ticalosi pentru care a lucrat înainte.
- a cărui biografie este mai lungă de patruzeci de pagini.
- a cărui biografie este scrisă cu carioca.
- care vorbeşte mai repede decât tipul din reclama pentru Coca Cola.
- care sâsâie la întrebările tale.
- care se trezeşte din când în când vorbind pasăreşte.
- care izbucneşte în suspine sfâşietoare când i se cere să numească o persoană de la care se pot cere referinţe.
- care nu poate distinge culoarea parului şi a ochilor cuiva.
- care, printr-un ordin al tribunalului, se află într-o permanentă stare de sedare intravenoasă.
- care încearcă să te impresioneze cu repertoriul său de bancuri triviale.
- care, la rubrica de cerinţe salariale, scrie "Îl vreau pe tot acum!"

3. A ŞTI CARE SUNT CERINŢELE UNEI SLUJBE.

O meserie are caracteristici precise care necesită anumite talente şi însuşiri personale. Aceste zece întrebări generale vor ajuta un lider să aleagă persoana potrivită. Slujba necesită ...

1. Un om de linia întâi sau un om de culise?
2. Un generalist sau un specialist?
3. Un producător sau un expert în întreţinere?
4. O persoană care să lucreze cu oamenii sau un om de birou?
5. Un lider sau un suporter?
6. Un veteran sau un novice?
7. Un om cu o gândire creatoare sau abstractă?
8. Supraveghere constantă sau sporadică?
9. Un jucător de echipă sau un individualist?
10. O angajare pe termen lung sau scurt?

Cu cât ştii mai mult despre tipul de persoană de care ai nevoie şi despre ce reclamă munca respectivă, cu atât este mai probabil că vei angaja persoana potrivită. Kurt Einstren spunea: "Angajarea unei persoane nepotrivite va costa compania pe care o conduci cel puţin salariul pe doi ani. Dar adesea se plăteşte un preţ mai mare, nu în bani, ci în relaţii încordate şi lipsă de încredere".

Adesea, în cadrul conferinţelor pe teme de conducere mi se pune întrebarea: "De unde ştii care este persoana cea mai potrivită pe care să o alegi pentru colectivul tău?". De fiecare dată râd şi răspund: "NU poţi niciodată să ştii cu siguranţă". Şi istoricul organizaţiei mele stă mărturie pentru această afirmaţie! Totuşi, iată câteva dintre liniile directoare pe care am încercat să le urmez atunci când am angajat oameni în colectivul meu:

- Să ştii de ce ai nevoie înainte să începi să cauţi o persoană.
- Să ai suficient timp la dispoziţie ca să faci investigaţii minuţioase.
- Să ceri multe referinţe.
- Să organizezi mai multe interviuri.
- Să-i cooptezi şi pe asociaţii tăi mai apropiaţi la aceste interviuri şi apoi să le ceri părerea.
- Să chemi la interviu şi pe soţii sau soţiile candidaţilor.
- Să verifici trecutul candidaţilor.
- Să iniţiezi o angajare de probă, dacă este posibil, ca să-ţi dai seama dacă oamenii se potrivesc cu posturile.
- Să pui întrebări de tipul: "De ce ai renunţat la slujba dinainte?"; "Cum crezi că te poţi implica?"; "Eşti dispus să plăteşti preţul?".
- Să te încrezi în instinct.

În mare, acestea sunt lucrurile pe care le poţi pune pe hârtie. Dacă pe hârtie lucrurile stau bine, dar instinctul îţi spune că realitatea este alta, nu te grăbi. De fapt, cel mai bine ar fi să te dai la o parte şi să-l laşi pe asociatul tău să preia; apoi veţi avea prilejul să comparaţi concluziile. Eu unul, nu angajez o persoană decât dacă n-am ce să-i reproşez şi dacă instinctul îmi spune că este persoana potrivită.

4. AFLĂ CE VREA POTENȚIALUL MEMBRU AL ECHIPEI.

Oamenii muncesc mai mult, dedică mai mult timp muncii și au rezultate mai bune dacă le place ceea ce fac. Cu acest adevăr întipărit în minte, mă asigur întotdeauna că potențialul "jucător din echipă" are o părere bună despre mine ca lider, despre ceilalți jucători din echipă, și despre perspectiva și cerințele echipei. Le spun întotdeauna: "Nu veni dacă nu simți că e bine să o faci". Știu că nici o sumă de bani, nici o atenție, privilegiu sau promisiune nu vor motiva un membru al echipei dacă el nu vrea cu adevărat să facă parte din echipă. Este de asemenea important ca partenerul de viață să aibă o părere bună despre slujba respectivă. Sentimentele pozitive ale membrului echipei vor dispărea încetul cu încetul dacă partenerul său de viață este nemulțumit.

5. DACĂ NU-ȚI POȚI PERMITE SĂ-L ANGAJEZI PE CEL MAI BUN, ANGAJEAZĂ UN TÂNĂR CARE ÎN PERSPECTIVĂ VA FI CEL MAI BUN.

Apoi:

Crede în ei – aceasta îi va încuraja să rişte.
Îndrumă-i – aceasta le va trezi respectul.
Iubeşte-i – aceasta va întări relaţiile.
Cunoaşte-i – aceasta va personifica progresul.
Învaţă-i – aceasta va spori dezvoltarea.
Ai încredere în ei – aceasta va încuraja loialitatea.
Formează-i pe mai multe planuri – aceasta îi va îndemna să accepte provocările.
Ridică-i – aceasta va garanta rezultatele.

Echipele câştigătoare joacă pentru a câştiga.

Diferenţa dintre a juca pentru a câştiga şi a juca pentru a nu pierde, este diferenţa dintre excelenţă şi mediocritate. Eu am crescut în Ohio şi am fost fan al echipelor de fotbal din *Big Ten*. De-a lungul anilor am observat că echipele din Big Ten pierdeau de fiecare dată finala de la *Rose Bowl*. De ce? Erau echipele din *Pac Ten* mai bune în fiecare an? Nu, mica diferenţă care decidea

victoria nu era rezultatul talentului, ci al modului în care fiecare echipă aborda jocul. Echipele din Big Ten jucau conservator, luptându-se să nu piardă. Echipele din Pac Ten jucau riscant, luptându-se să câştige.

Ori de câte ori în echipa noastră intră noi membri, le dau câte o placă pe care îi rog să şi-o pună pe un perete din birou. Pe placă scrie: "Nu trebuie să supravieţuim". Când îmi sunt prezentaţi, îi încurajez să nu se comporte ca nişte oameni care nu luptă decât ca să supravieţuiască. Le amintesc că trebuie să-şi asume riscuri, să ia decizii dificile, să trăiască pe muchie de cuţit şi să-şi facă simţită prezenţa. Oamenii care joacă prudent ratează ocaziile una după alta şi rareori progresează. La fel se întâmplă şi în baseball – nu poţi ajunge la a doua bază cu un picior în prima! Iată o poezie care se numără printre poeziile care îmi sunt foarte dragi. Ea descrie unul dintre acei oameni placizi şi prudenţi despre care vorbeam:

A fost odată un om foarte precaut
Ce nu râdea şi nu glumea niciodată
În viaţa lui el n-a riscat şi n-a încercat nimic,
Nu s-a rugat şi nimeni nu l-a auzit cântând.
Când, într-o bună zi sorocul i-a sosit,
I-au refuzat asigurarea, căci, cum niciodată n-a trăit
Era firesc să creadă că niciodată n-a murit.

Un studiu recent efectuat în rândul muncitorilor din Statele Unite a arătat că aproape 85 la suta dintre cei intervievaţi au afirmat că ar putea să muncească mai mult. Peste jumătate au spus că şi-ar putea dubla randamentul "dacă ar vrea".[1] Echipele câştigătoare sunt rareori mai talentate decât echipele perdante. În schimb sunt mult mai angajate. Ele vor să câştige. Ele plătesc preţul şi urmăresc victoria. Cei din tribune se întreabă poate cum de sunt aşa de norocoşi acei jucători, dar ei ştiu că au jucat ca să câştige.

Echipele câştigătoare fac ca membrii lor să reuşească.

Cu alte cuvinte, datorită celorlalţi membri ai echipei, fiecare jucător este mai bun decât dacă ar juca de unul singur. Vince Lombardi, unul dintre cei mai mari antrenori din toate timpurile, a spus: "Începi prin a-i învăţa elementele fundamentale. Un

jucător trebuie să ştie regulile de bază ale jocului şi cum să fie cât mai eficient în poziţia sa. În continuare, ţine-l "in priză". Asta înseamnă disciplină. Oamenii trebuie să lucreze ca o echipa, nu ca o grămadă de indivizi... Apoi trebuie ca jucătorii sa se preocupe unii de alţii. Trebuie să se iubească... Oamenii numesc aceasta spirit de echipă".*

Robert W. Keidel spunea că, a încerca să schimbi comportamentul individual şi/sau colectiv fără să te adresezi contextului organizatoric mai larg, este o sarcină care până la urmă produce dezamăgire. Mai devreme sau mai târziu structurile birocratice vor înghiţi până şi cele mai sigure procese de colaborare. După cum spunea la un moment dat Woody Allen, "Leul şi mielul se pot culca împreună, dar mielul n-o să doarmă prea bine".

Ce-i de făcut? Educă atât leul cât şi mielul, instituind spiritul de echipă în organizaţia ta. Deşi Boston Celtics au câştigat şaisprezece campionate, nu la ei s-a aflat cel care a marcat cele mai multe puncte din liga şi niciodată nu au plătit vreun jucator pe baza unor statistici individuale. Cei de la Celtics au înţeles întotdeauna că virtual, fiecare aspect al baschetului se bazează pe o strânsă colaborare.

Există mai multe căi de a clădi o echipă unită.

SĂ CUNOŞTI MOTIVAŢIA FIECĂRUI JUCĂTOR.

Fiecare individ are un plan al său de viitor, "adevăratul motiv" pentru care vrea să fie în echipa respectivă. Acest plan de viitor este cheia motivării fiecărui jucător.

SĂ SCHIŢEZI MISIUNEA ECHIPEI.

Descrie perspectiva. Inventează motto-uri ale organizaţiei, nume, simboluri şi sloganuri. Aceasta va induce un sentiment de mândrie a apartenenţei la echipă.

SĂ DEFINEŞTI ROLUL FIECĂRUI JUCĂTOR.

Aceasta va face să dispară rivalităţile inutile prin identificarea clară a rolului fiecărei persoane în grup. De asemenea, va evita problemele de echitate, obişnuite printre membrii unei echipe. Fiecare jucător va fi apreciat după contribuţia sa în cadrul echipei.

SĂ CREEZI O IDENTITATE A GRUPULUI.

Stabileşte valoarea grupului tău studiind şi promovând istoricul şi valorile lui. Creează amintiri ale grupului.

SĂ FOLOSEŞTI DIN BELŞUG CUVINTELE "NOI" ŞI "AL NOSTRU".

Construirea unei echipe presupune să-i faci pe membri să aibă un sentiment de proprietate faţă de ceea ce fac împreună, ca grup. Când grupul are o realizare, este important să lauzi efortul în general, fără a scoate în evidenţă anumiţi indivizi.

SĂ COMUNICI CU TOŢI.

Nu fi zgârcit cu informaţiile. Împărtăşeşte-le tuturor celor afectaţi de ele, nu doar jucătorilor cheie. Oamenii au tendinţa să manifeste ostilitate faţă de lucrurile pe care nu le află. Ca lider, vei şti că ai reuşit atunci când membrii echipei tale pun interesele grupului mai presus de interesele lor personale.

Ţii minte ce s-a întâmplat când Edmund Hillary şi călăuza lui aborigenă, Tenzing, au realizat istorica ascensiune pe vârful Everest? La coborâre, lui Hillary i-a alunecat piciorul din chingă. Tenzing a ţinut sfoara întinsă la maximum şi a împiedicat căderea amândurora înfigându-şi toporişca în gheaţă. Mai târziu, Tenzing a negat categoric că ar fi făcut un lucru deosebit salvându-l pe Hillary; el a considerat că acesta a fost un act de rutină în meseria lui. După cum a spus, "cei ce urcă pe înălţimi se ajută întotdeauna unii pe alţii".

Echipele câştigătoare se perfecţionează neîncetat.

Atunci când o organizaţie încetează să se mai perfecţioneze, ea încetează să mai existe. Cum se face că o echipă profesionistă de fotbal, baschet sau baseball repetă rareori performanţa de a ajunge campioană mondială doi ani la rând? Motivul principal este tentaţia de a păstra toţi jucătorii, toate metodele şi strategiile la fel ca în anul precedent. Sunt mulţi cei care cred că dacă rămân neschimbaţi îşi vor păstra supremaţia. Este fals. Nu există decât două posibilităţi pentru a rămâne în top: ori jucătorii existenţi progresează şi se perfecţionează, ori se aduc jucători potenţial

mai buni. Succesul neîntrerupt este rezultatul perfecționării neîntrerupte.

Cel dintâi obiectiv al unui lider este să dezvolte oamenii, nu să-i îndepărteze.

Studiile au arătat că pregătirea de zi cu zi este mai eficientă în îmbunătățirea performanțelor decât evaluările generale anuale. Acest proces de antrenament zilnic are două componente esențiale: stabilirea unor obiective specifice și verificările periodice ale progreselor înregistrate.

Obiectivele trebuie să specifice rezultatele finale, dimensiunile exacte ale realizărilor pe care le preconizează managerul, și trebuie să fie încadrate într-o planificare. Câte obiective trebuie să i se atribuie angajatului? După experiența noastră, este mai bine să i se dea mai puține decât prea multe. Dacă subordonatul este supraîncărcat, este nerealist să te aștepți ca toate obiectivele să fie îndeplinite. NU uitați, obiectivele sunt unitatea de măsură primară.

Prin *rezultate finale* se înțelege ceea ce ar trebui să fie vizibil diferit ca urmare a acțiunii subordonatului. De multe ori angajații se așteaptă să fie apreciați pe baza cantității de efort depus pentru îndeplinirea obligației respective și nu după rezultatul obținut. Aceasta se întâmplă mai ales în cazul celor slab pregătiți. Este imperios necesar ca managerul să explice clar că se așteaptă anumite rezultate din partea subordonatului și că acesta este răspunzător de realizarea lor. Managerul trebuie să-și dea toată silința ca să stabilească niște obiective care să poată fi acceptate de ambele părți. Dacă se ivesc neînțelegeri, managerul trebuie să insiste fără nici o ezitare pentru fixarea acestor obiective. Nu uitați: rezultatele, nu numai efortul, reprezintă măsura îndeplinirii obiectivelor.

Verificarea frecventă a progreselor înregistrate îndeplinește trei funcții. Mai întâi, ea amintește tot timpul că atingerea obiectivelor este importantă pentru cariera persoanei respective. În al doilea rând, verificările îi oferă managerului prilejul să recunoască înaintarea către obiectivele în cauză. În al treilea rând, dacă nu sunt semne de progres, managerul poate să caute motivele stagnării și să încerce să-l îndrume pe subordonat spre căi mai eficiente. De fapt, verificarea progreselor devine o sesiune de rezolvare a problemelor.

Indiferent dacă angajatul progresează sau nu, verificările îi permit managerului sau șefului să țină procesul sub control. Dacă în momentul de față, există mai mult de trei oameni care vă raportează activitatea, în mod sigur cel puțin unul vă nemulțumește. Situația are de regulă unul sau mai multe dintre următoarele elemente:

- Persoana respectivă nu face o treabă de nota zece, dar nici nu-i de lepădat. Așa că o păstrezi.
- Dacă ar fi să înlocuiești persoana, ar însemna să organizezi un interviu, să faci o angajare, (deci, un risc) și apoi să pregătești noul angajat. Nu ai timp de așa ceva.
- Persoana respectivă nu-și face deloc treaba, dar îți place de ea (sau, mai degrabă, îți este milă de ea).
- Nu ai toate elementele care să te îndreptățească să concediezi acea persoană. Raportul de după ultima verificare a fost cam înflorit și de fapt nu ai spus cât de mult te nemulțumește munca individului respectiv.

Rezultatul? Nu se întâmplă nimic. Dar nu trebuie să uiți că tu și persoana care trebuie concediată nu sunteți singurele elemente ale ecuației. Mulți lideri nu-și dau seama că:

- Situația este bine cunoscută și de alți lucrători din organizație. Este greu să ții secretă o muncă făcută de mântuială.
- Tergiversarea concedierii va avea un efect nociv asupra carierei tale. În calitate de lider, prima și cea mai mare răspundere pe care o ai este față de organizație și binele ei. Dacă o persoană aflată într-o poziție de conducere își pune propriul său interes înaintea interesului organizației, acel lider este periculos.
- Moralul celorlalți angajați are de suferit pentru că tu continui să plătești un lucrător slab care este de fapt dus în spate de cei care duc tot greul.

Nu uita, nu oamenii pe care îi concediezi îți fac viața amară, ci cei pe care nu-i concediezi. Dacă ai îndoieli serioase în legătură cu un membru al colectivului, și ai încercat să-l îndrepți fără nici un rezultat, atunci este mai bine ca persoana respectivă să lucreze în altă parte.

Cum poate fi corect abordată concedierea unei persoane? Bobb Biehl spune că esențial este să procedezi din această perspectivă: "Atunci când concediezi o persoană dintr-o funcție căreia nu îi face față, nu faci altceva decât să o eliberezi de povara eșecului.

şi în acest fel să-i deschizi drum liber afirmării într-un post în care se poate realiza. Dacă procedezi într-un mod înţelept, este chiar posibil să-i insufli persoanei respective entuziasmul pentru un nou început".

Desigur că un plan optim implică un interviu corect, o angajare reuşită şi apoi iniţierea formării colectivului în vederea valorificării la maximum a potenţialului acestuia – şi al tău personal. Potenţialul cunoaşte trei faze:

1. Îmi sporesc la maximum potenţialul (injectez energie în mine însumi).

2. Sporesc la maximum potenţialul celorlalţi (injectez energie în oamenii cheie).

3. Ei îmi sporesc la maximum potenţialul (îmi injectează energie).

Producătorii excelează în faza 1.

Liderii excelează în faza 2.

Liderii înzestraţi excelează în fazele 1 şi 2 şi experimentează faza 3.

Să ne oprim o clipă asupra puterii pe care o ai ca lider. Această evaluare îţi va permite să treci în revistă zonele de importanţă discutate în paginile acestei cărţi, consolidând zonele pe care trebuie să pui accent în evoluţia ta. Încercuieşte numărul care corespunde felului în care îţi judeci abilităţile în acest moment.

1	2	3	4	5
Stăpânit	Puternic	Satisfăcător	Necesită dezvoltare	Dificil

Calităţile comune ale marilor lideri

CAPACITATEA DE A VISA 1 2 3 4 5

Nu lăsa niciodată să-ţi scape un vis până când nu eşti pregătit să te trezeşti şi să-l transpui în realitate.

În timp ce lucram cu liderii, m-am întrebat adesea: "Omul creează visul sau visul creează omul?". Concluzia mea este că ambele variante sunt la fel de adevărate.

FIXAREA SCOPURILOR 1 2 3 4 5

Scopul este un vis cu termen de îndeplinire.

Dacă nu ştii ce vrei şi încotro te îndreptţi, nu vei realiza nimic şi nu vei ajunge nicăieri.

CAPACITATEA DE A INFLUENŢA 1 2 3 4 5

Esenţa puterii de influenţa este să-l faci pe celălalt sa se implice.

Oamenilor nu le pasa cât de mult ştii, dacă nu văd cât de mult te implici.

ORGANIZARE PERSONALĂ 1 2 3 4 5

"Organizarea este ceea ce faci înainte să te apuci să faci ceva astfel încât atunci când faci acel "ceva" să nu fie totul cu susu'-n jos". – Cristopher Robin din Winnie Ursuleţul.

IERARHIZAREA PRIORITĂŢILOR 1 2 3 4 5

Înţelept este omul care nu-şi iroseşte energia urmărind lucruri pentru care nu este făcut; dar şi mai înţelept este cel care, dintre lucrurile pe care ştie să le facă bine, le alege şi le urmăreşte cu hotărâre pe cele la care se pricepe cel mai bine". – William Gladstone.

REZOLVAREA PROBLEMELOR 1 2 3 4 5

"Majoritatea oamenilor văd obstacolele; puţini văd obiectivele; istoria înregistrează succesele acestora din urmă, în timp ce uitarea este răsplata celor dintâi". – Alfred Armand Montapert.

ASUMAREA RISCURILOR 1 2 3 4 5

Riscurile nu trebuie evaluate în funcţie de probabilitatea reuşitei, ci de valoarea scopului.

LUAREA DECIZIILOR 1 2 3 4 5

Deciziile tale vor fi întotdeauna mai bune dacă te gândeşti în primul rând la binele organizaţiei şi apoi la al tău personal.

CREATIVITATE 1 2 3 4 5

Există întotdeauna o cale mai bună... de tine depinde s-o găseşti.

"Mintea omului, o dată îmbogăţită cu o idee nouă, nu revine niciodată la forma iniţială". – Oliver Wendell Holmes.

ANGAJARE/CONCEDIERE 1 2 3 4 5

"O administraţie sănătoasa este dominată doar de trei reguli: să-ţi alegi oameni potriviţi, sa le spui să nu lucreze de mântuiala şi să-i sprijini neîncetat. Alegerea oamenilor potriviţi este cea mai importantă". – Adlai E. Stevenson.

"Când pe buna dreptate concediezi o persoană dintr-un post în care nu face faţă, o eliberezi de povara eşecului şi îi deschizi drum afirmării intr-un domeniu în care se poate realiza". – Bobb Biehl.

EVALUARE 1 2 3 4 5

Oamenii care îşi valorifică la maximum potenţialul se întreabă mai mult: "Ce fac eu bine?" decât "Ce fac eu prost?".

Persoana care ştie "cum", va avea întotdeauna o slujbă; în schimb, persoana care ştie "de ce", va fi întotdeauna şeful.

Dacă eşti puternic sau stăpâneşti patru domenii, te afli la nivelul 1. Dacă eşti puternic sau stăpâneşti opt domenii, te afli la nivelul 2. Dacă eşti puternic sau stăpâneşti toate domeniile te afli la nivelul 3 şi înseamnă că te bucuri de sprijinul unei echipe puternice care te face să îţi depăşeşti propriile limite.

În ceea ce mă priveşte, în acest moment al vieţii mele, sunt fericit să spun că mă aflu în faza nivelului 3. Am evoluat dincolo de propriile mele resurse şi multiplic în loc să adun datorită celor care îmi sunt apropiaţi. Lor le voi fi veşnic recunoscător. Cu ei alături voi continua să conduc. Datorită lor voi continua să mă dezvolt.

Câţiva dintre aceşti oameni care îmi sunt atât de preţioşi sunt:

Margaret Maxwell, soţia şi cea mai bună prietenă a mea. Căsătoria mea cu ea a fost cea mai bună decizie pe care am luat-o.

Stephen F. Babby – colegul meu şi cea mai înţeleaptă persoană pe care o cunosc.

Dick Peterson – cel mai apropiat prieten al meu, al cărui scop în viaţă este să mă ajute.

Dan Reiland – pastorul meu executiv, a cărui loialitate şi energie sunt inegalabile.

Barbara Brumagin – asistenta mea personală, care are un suflet devotat și un profesionalism de elită.

Melvin Maxwell – tatăl meu, care este eroul meu în viață și mentorul meu în meșteșugul conducerii.

EPILOG

Omenirea are nevoie de lideri.....

Progresul şi dezvoltarea oamenilor este cel mai înalt ţel al ştiinţei conducerii.

Cei din preajma liderului vor determina nivelul succesului acestuia.

Puţini sunt cei care reuşesc dacă nu sunt mulţi cei care vor ca ei să reuşească.

Care îşi folosesc influenţa în momentele potrivite şi din motivele potrivite;

Care îşi asuma o parte mai mare din vina şi o parte mai mică din laude;

Care se domina cu succes înainte de a încerca sa-i domine pe alţii;

Care caută în permanenţa răspunsul cel mai bun, nu cel mai obişnuit;

Care adaugă valoare oamenilor şi organizaţiei pe care o conduc;

Care muncesc spre binele celorlalţi, nu pentru beneficii personale;

Care se conduc pe sine cu capul şi pe ceilalţi cu inima;

Care ştiu care este calea. merg pe această cale şi le-o arată şi celorlalţi;

Care inspira şi motiveaza, in loc să intimideze şi să manipuleze;

Care trăiesc alături de oameni ca să le cunoască problemele, şi alaturi de Dumnezeu ca să le rezolve;

Care îşi dau seama că dispoziţiile sunt mai importante decât poziţiile;

Diferența intre a juca pentru a câștiga și a juca pentru a nu pierde este diferența dintre succes și mediocritate.

Succesul continuu este rezultatul perfecționării continue.

Care modelează opinii in loc să se ia dupa statisticile de opinii;

Care înțeleg că instituția este imaginea caracterului lor;

Care nu se pun mai presus de ceilalți decât în asumarea responsabilităților;

Care sunt la fel de cinstiți cu lucrurile mărunte ca și cu cele mari;

Care se autodisciplinează ca să nu fie disciplinați de alții;

Care găsesc neajunsurile și le transformă în realizări;

Care urmează o busolă morală ce arata direcția bună indiferent de orientările distincte.

NOTE

Introducere

1. David Hartley-Leonard – "*Perspectives*", în *Newsweek*, 24 august 1987, p. 11.
2. Contribuţia lui Doug Lysen, *Reader's Digest*, februarie 1989.
3. John W. Gardner – *The Nature of Leadership*, Leadership Papers #1, Independent Sector, ianuarie 1986.
4. Richard Kerr, pentru United Technologies Corp., *Bits and Pieces, March 1990*.

Capitolul 1

1. James C. Georges, ParTraining Corp., Tucker, GA, intervievat în *Executive Communications*, ianuarie 19[illegible].
2. J.R. Miller, *The Building of Character* (New Jersey: AMG Publishers, 1975).
3. Warren Bennis şi Burt Nanus, *Leaders*, (New York: Harper & Row, 1985), p. 222.
4. Robert Dilenschneider, *Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion* (New York: Prentice Hall, 1990).
5. E.C. Mckenzie, *Quips and Quotes* (Grand Rapids: Baker, 1980).
6. Fred Smith, *Learning to Lead* (Waco: Word, 1986), 11.
7. John C. Maxwell, *Be a People Person* (Wheaton: Victor, 1989).

Capitolul 2

1. R. Earl Allen, *Let it Begin in Me* (Nashville: Broadman Press, 1985).

2. William H. Cook, *Success, Motivation and the Scriptures* (Nashville: Broadman, 1974).

Capitolul 3

1. Dwight D. Eisenhower, *Great Quotes From Great Leaders*, ed. Peggy Anderson (Lombard: Great Quotations, 1989).
2. *CCM Communicator*, buletin al: The Council of Comunication, primăvara 1988.
3. Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper and Row, 1974).
4. Rev. *Newsweek*, 24 august 1987, 11.
5. Joseph Bailey, *Clues for Success in the President's Job*, Harvard Business Review, 1983.
6. James Kouzes şi Barry Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Josey-Bass, 1987).

Capitolul 4

1. Citat în Paul Wharton, *Stories and Parables for Preachers and Teachers* (Mahwah: Paulist, 1986).
2. Howard Hendricks, *Teaching to Change Lives* (Portland: Multnomah, 1987), 32.
3. Robert Lacy, *Ford: The Man and the Machine* (New York: Little Brown, 1986).
4. Bobb Biehl, *Increasing Your Leadership Confidence*, (Sisters: Questars Publishers, 1989).
5. Melvin E. Page şi Leon Abrams, Jr., *Your Body is Your Doctor* (New Canaan: Keats, 1972).
6. John Maxwell, *The Winning Attitude* (San Bernardino: Here's Life, 1984).
7. Winifield Arn, *Growth Report No. 5. Ten Steps for Church Growth* (New York: Harper and Row, 1977).
8. George F. Trusell, *Helping Employees Cope with Change: A Manager's Guidebook* (Buffalo: PAT Publishers, 1988).
9. Bennis şi Nanus, *Leaders*.
10. Trusell, *Helping Employees Cope with Change: A Manager's Guidebook*.
11. R. F. Caldwell, *The Face of Corporate Culture*, Santa Clara Today, noiembrie 1984, 12.
12. Max Depree, *Leadership Is an Art* (New York: Doubleday, 1989), 87.
13. Ron Jenson, ed., *Higher Ground*.

Capitolul 5.

1. F.F. Fournies, *Coaching for Improved Work Performance* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1978).
2. Extras dintr-un citat al lui MacDonald în *Leaves of Gold*, A.C., Remley (Williamsport: Coslett Publishing, 1948).
3. Adaptat din G.W. Target "The Window" in *The Window and Other Essays"* (Mountain View: Pacific Press, 1973)
4. Biehl, *Increasing Your Leadership Confidence*
5. Tom Wujec, *Pumping Ions: Games and Exercices to Flex Your Mind* (Doubleday, 1988)
6. John K. Clemens, *Hartwick Humanities in Management Report*, 1989.

Capitolul 6.

1. Chuck Swindoll *Improving Your Serve* (Waco: Word, 1981).
2. Nell Mohney *Beliefs Can Influence Attitudes*, Kingsport Times News, 25 iulie 1986
3. Norman Vincent Peale, *Power of the Plus Factor* (Fawcett, 1988).
4. Anonim, *Attitude* în Bartlett's Familiar Quotations (Little Brown, Boston, 1980)
5. Viktor Frankl *Youth in Search of Meaning*, Moral Development Foundations, Donald M. Joy ed. Nashville, 1983
6. C.S. Lewis *Mere Christianity* (New York, Macmilian, 1952), 86.
7. Donald Robinson *Mind Over Disease*, Reader's Digest, martie 1990.

Capitolul 7

1. Thomas Peters, Robert Waterman, *In Search of Excelence* (New York, Warner, 1984)
2. Frankl, *Youth In Search of Meaning*
3. Stephen Ash *The Career Doctor*, în buletinul Michigan Dept. of Social Services, toamna 1986.
4. Dupa Richard Huseman şi John Hatfield, *Managing the Equity Factor* (New York, Houghton Mifflin, 1989).
5. Henri David Thoreau *Bartlett's Familiar Quotations*.
6. Ron Watts, La Croix United Metodist Church, Cape Girardeau, Missouri.
7. Huseman and Hatfield, *Managing the Equity Factor*.

Capitolul 8

1. Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader* (Mahwah: Paulist, 1977).
2. Biehl, *Increasing Your Leadership Confidence.*
3. Citat în "Weekend", *Newsday*, 8, 1990.
4. Harry C. McKown, *A Boy Grows Up* (New York, McGraw-Hill, 1985).
5. George S. Patton, *Great Quotes From Great Leaders*, Peggy Anderson Ed. 1989.
6. Ralph Waldo Emerson, *Bartlett's Familiar Quotations.*
7. Roger von Oech *A Kick in the Seat of Pants* (San Francisco: HarperCollins 1986).
8. Denis Waitley and Reni L. Witt, *The Joy of Working* (New York, Dodd, Mead and Co. 1985).

Capitolul 9

1. Harry S. Truman, *Great Quotes From Great Leaders*
2. Edwin Markham, *Great Quotes From Great Leaders*
3. Edward Everett Hale, *Bartlett's Familiar Quotations.*
4. Stephen Covey, *Eficiența în șapte trepte* (București, Editura All, 1997).

Capitolul 10

1. Huseman and Hatfield, *Managing the Equity Factor*
2. Vince Lombardi, *Great Quotes From Great Leaders.*
3. William J. Morin and Lyle Yorks, *Dismissal* (San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1990).

De același autor

JOHN C. MAXWELL

CÂȘTIGĂ AURUL!

CUM ÎȚI POȚI MĂRI INFLUENȚA CA LIDER

John C. Maxwell, expertul în leadership recunoscut la nivel internațional, orator și autor care a vândut peste 13 milioane de cărți, a așteptat patruzeci de ani pentru a scrie *Leadership de aur*, bestsellerul creat pentru a-i îndruma pe lideri. Acum își propune să te ajute să ajungi la următorul nivel de leadership, oferindu-ți lucrarea *Câștigă aurul!*, un manual cu ajutorul căruia îți poți mări influența ca lider.

Citind *Câștigă aurul!* vei beneficia de pe urma unei vieți dedicate leadershipului și vei descoperi o serie de pepite de înțelepciune alese cu grijă pentru dezvoltarea ta.

Vei afla că leadershipul se dezvoltă zilnic, că nu există un mod rapid pentru a deveni un lider mai bun. Înțelepciunea trebuie câștigată treptat, însă întotdeauna un mentor excelent este de ajutor, iar această carte te face să simți că poți avea o discuție cu John C. Maxwell în fiecare zi, oferindu-ți pașii pe care trebuie să îi parcurgi pentru a-ți atinge obiectivele!

www.amaltea.ro

JOHN C. MAXWELL

CELE 15 LEGI SUPREME ALE DEZVOLTĂRII PERSONALE

PUNE-LE ÎN PRACTICĂ PENTRU A-ȚI ATINGE POTENȚIALUL MAXIM

Pasionat de dezvoltarea personală timp de mai bine de cincizeci de ani, John Maxwell ne împărtășește acum din experiența personală legată de acest subiect, astfel încât să putem deveni ceea ce ne-am dorit dintotdeauna. Această a treia carte din seria de *Legi* a lui John Maxwell *(Cele 21 de legi supreme ale liderului* și *Cele 17 legi ale muncii în echipă)* te va ajuta să fii genul acela de persoană care învață toată viața și pentru care dezvoltarea personală este o preocupare permanentă.

„Milioane de persoane – printre care mă număr și eu – au fost inspirate de cuvintele și de cărțile lui John Maxwell. În lucrarea de față, John ne împărtășește din nou perspectiva sa remarcabilă referitoare la modul în care fiecare dintre noi ne putem atinge potențialul maxim, astfel încât să facem o diferență pozitivă în viețile celor din jur."

– ELIZABETH DOLE,
fost secretar de stat, senator al Statelor Unite și președinte al Crucii Roșii Americane

„Îl felicit pe John Maxwell pentru faptul că este un pionier al leadershipului în întreaga lume. În cea mai recentă carte a sa, ne prezintă într-o manieră interesantă cele 15 legi de neprețuit ale dezvoltării personale. Dacă citești această carte, vei beneficia de esența experienței lui John, ajungând în scurtă vreme la următorul nivel de succes pe plan personal."

– STEDMAN GRAHAM,
speaker, autor și antreprenor

www.amaltea.ro

JOHN C.
MAXWELL

— CELE —

5

NIVELURI

— ALE —

LEADERSHIPULUI

METODE TESTATE PENTRU A-ŢI ATINGE POTENŢIALUL MAXIM

Într-un limbaj extrem de accesibil şi prin intermediul unor exemple concrete, John C. Maxwell ne descrie un concept testat în peste treizeci de ani de experienţă profesională, ce poate fi aplicat într-o multitudine de organizaţii, indiferent de dimensiunea acestora. Este vorba despre cele cinci etape de leadership, autorul arătându-le cititorilor cum pot aprofunda fiecare nivel astfel încât să ajungă să aibă o influenţă cât mai mare în sfera în care îşi desfăşoară activitatea, transformându-se în lideri respectaţi şi de succes.

1. **Poziţia**
   Oamenii te urmează fiindcă sunt obligaţi.
2. **Permisiunea**
   Oamenii te urmează fiindcă îşi doresc acest lucru.
3. **Producţia**
   Oamenii te urmează prin prisma a ceea ce ai făcut pentru organizaţie.
4. **Dezvoltarea oamenilor**
   Oamenii te urmează prin prisma a ceea ce ai făcut pentru ei personal
5. **Apogeul**
   Oamenii te urmează pentru ceea ce eşti şi pentru ceea ce reprezinţi.

www.amaltea.ro

JOHN C. MAXWELL

TALENTUL NU ESTE SUFICIENT

DESCOPERĂ OPȚIUNILE CARE TE VOR PURTA MAI DEPARTE DECÂT ÎȚI PERMITE TALENTUL

John C. Maxwell, unul dintre cei mai populari autori, potrivit *New York Times*, are un mesaj pentru cei care cred că talentul este răspunsul la orice problemă: *Talentul nu este suficient*.

Mulți dintre oamenii talentați care au un avantaj asupra celorlalți îl pierd pentru că în loc să și-l îmbunătățească în permanență se odihnesc pe lauri. Consideră că talentul îi va menține in top. Ei nu își dau seama care este adevărul: dacă nu încep să și-l valorifice, alții îi vor întrece. Talentul este mai comun decât își imaginează.

Există oameni ca Jefferson, Nameth, Churchill, Bono, Oprah și Dickens care au înțeles acest lucru și și-au dezvoltat talentul îmbunătățind lumea din jurul lor. Cu exemple de necontestat ale celor care și-au atins scopul, Maxwell, expertul in leadership la care apelează oameni de afaceri de pretutindeni, dezvăluie secretul a 13 alegeri cheie pe care le poți face pentru a deveni o persoană extrem de talentată. Făcând aceste alegeri vei descoperi că:

- ÎNCREDEREA ÎȚI CONSOLIDEAZĂ TALENTUL
- INIȚIATIVA ÎȚI ENERGIZEAZĂ TALENTUL
- CONCENTRAREA ÎȚI DIRECȚIONEAZĂ TALENTUL
- PREGĂTIREA ÎȚI POZIȚIONEAZĂ TALENTUL
- CURAJUL ÎȚI TESTEAZĂ TALENTUL
- RESPONSABILITATEA ÎȚI ÎNTĂREȘTE TALENTUL

Talentul nu este suficient te va conduce în direcția bună și te va ajuta să devii o persoană de succes.

www.amaltea.ro

JOHN C. MAXWELL

TOTUL *despre*

LIDERI
ATITUDINE
ECHIPĂ
RELAȚII

- ***Descătușați-vă potențialul de lider!*** *Indiferent cine sunteți, puteți fi lider și o puteți face chiar foarte bine.*
- ***Atitudinea vă poate purta pe aripile succesului sau vă poate dobori la pământ, împreună cu oamenii pe care îi conduceți.*** *Atitudinea pozitivă a unei echipe nu garantează obținerea succesului, dar atitudinea negativă va atrage, fără îndoială, distrugerea acesteia.*
- ***Nu pierdeți vremea cu lucrurile pe care le puteți realiza singuri!*** *Liderii care au o echipă bine instruită se bucură de un avantaj extraordinar, propulsându-se astfel spre următorul nivel.*
- ***Talentul de a conduce se bazează pe relațiile interumane.*** *Succesul în toate domeniile vieții se naște din succesul relațiilor pe care le avem cu semenii noștri.*

Iata afirmațiile cheie care constituie fundamentul teoriilor lui John Maxwell, expuse concis și limpede în această nouă carte, ce trece în revistă nu numai toate fațetele succesului personal, dar și modul în care putem înrâuri dezvoltarea personală și evoluția benefică a celor care ne înconjoară, adevărata misiune pe care o avem de îndeplinit.

În viață, și implicit în știința conducerii, totul se învață. Iar John C. Maxwell ne oferă, din nou, principii inovatoare, care au trecut deja testul timpului și care ne vor ajuta să ne înfrângem cu ușurință limitele.

www.amaltea.ro

JOHN C. MAXWELL

EŞECURILE POT CONDUCE LA SUCCES

John C. Maxwell, desemnat de New York Times drept cel mai bun autor de bestseller-uri, răspunde celei mai mari nevoi a oamenilor, arătându-ne că

„Eşecurile pot conduce la succes"

Se pare că unii oameni se nasc pentru a realiza tot ceea ce îşi doresc. Ceilalţi îi consideră fie norocoşi, fie binecuvântaţi, fie dotaţi cu harul de a transforma în aur tot ce ating. Însă care este motivul real al succesului lor? John C. Maxwell deţine răspunsul: diferenţa dintre oamenii mediocri şi oamenii de succes o constituie modul în care percep eşecul şi reacţionează în faţa acestuia.

Maxwell recunoaşte că, asemenea vouă, nici el nu a fost pregătit să facă faţă eşecului. După ce a terminat şcoala, s-a temut întotdeauna de eşec. L-a înţeles greşit, a fugit cât mai departe de el. Însă a învăţat să îl transforme într-un adevărat prieten şi poate să vă arate şi vouă cum să faceţi acelaşi lucru. „Eşecurile pot conduce la succes" este un curs despre depăşirea eşecurilor care nu v-a fost niciodată predat la şcoală.

În stilul său plin de căldură şi umor, Maxwell expune principii simple despre depăşirea eşecurilor şi oferă cincisprezece paşi esenţiali care vă vor ajuta să deveniţi persoane de succes, aşa cum v-aţi dorit din totdeauna.

www.amaltea.ro

JOHN C. MAXWELL

LIDER LA 360°

DEZVOLTĂ-ŢI PUTEREA DE INFLUENŢĂ ORIUNDE TE-AI AFLA ÎN CADRUL ORGANIZAŢIEI

Bine aţi venit în lumea **Liderului la 360** . Oamenii care doresc să conducă si sunt poziţionaţi în zona de mijloc a organizaţiei întâmpină tot felul de probleme si de multe ori sunt împiedicaţi să-si dezvolte puterea de influenţă de o serie de false mituri. Dr. Maxwell, unul dintre cei mai renumiţi mentori la nivel mondial, în domeniul leadershipului, înlătură ideile preconcepute, vă arată cum să depăsiţi toate provocările cu care vă confruntaţi şi vă învaţă cum să vă însuşiţi abilităţile necesare pentru a deveni un **Lider la 360** .

Dacă vă aflaţi in situaţia de a conduce din zona de mijloc a organizaţiei, la fel ca mulţi alţii, atunci în mod sigur aveţi nevoie de sfaturile şi expertiza Dr. Maxwell. Aveţi şansa unică de a vă exersa puterea de influenţă la toate nivelurile – pe verticală (asupra şefului), pe orizontală (asupra colegilor) si în jos (asupra celor pe care îi conduceti).

Vestea bună este că puterea voastră de influenţă este mai mare decât vă imaginati. Aplicaţi principiile **Liderului la 360** si oportunităţile vor apărea mai repede decât vă asteptati... pentru organizaţie, pentru cariera şi viata voastră in general.

www.amaltea.ro

John C. Maxwell

TOŢI COMUNICĂM, DAR PUŢINI STABILIM ŞI RELAŢII

Ce anume fac diferit cei mai eficienţi oameni din lume

Te-ai întrebat vreodată de ce unii par să avanseze în carieră, în timp ce tu eşti, la prima vedere, blocat? De ce nimeni nu pare convins că ideea ta mărcaţă va funcţiona? Din ce motiv parcă nimeni nu ia în seamă ceea ce spui?

John C. Maxwell, expert recunoscut la nivel mondial pe probleme de leadership, ne spune că, dacă vrem să avem succes, trebuie să învăţăm cum să stabilim relaţii cu ceilalţi. Deşi se pare că unii s-au născut cu această abilitate, realitatea este că oricine poate învăţa cum să facă din orice conversaţie o oportunitate de a stabili o relaţie puternică. În lucrarea *Toţi comunicăm, dar puţini stabilim şi relaţii*, Maxwell ne împărtăşeşte cele cinci principii şi cele cinci practici pentru a ne dezvolta această abilitate crucială în stabilirea relaţiilor, printre care se numără:

- IDENTIFICAREA LUCRURILOR PE CARE LE AI ÎN COMUN CU CEILALŢI
- MENŢINEREA SIMPLITĂŢII ÎN TIMPUL COMUNICĂRII
- ATRAGEREA INTERESULUI CELORLALŢI
- AUTENTICITATEA DE CARE DAI DOVADĂ ÎN TOATE RELAŢIILE PE CARE LE AI

Capacitatea de a intra în legătură cu ceilalţi este un factor determinant major în atingerea potenţialului maxim. Nu este nici un secret! Stabilirea relaţiilor este o abilitate pe care o poţi deprinde şi pe care o poţi aplica în viaţa ta personală şi profesională – şi poţi începe să o faci chiar acum!

---

www.amaltea.ro